

ЗАТВЕРДЖЕНО
 Наказ Вищого навчального закладу
 Укоопспілки «Полтавський університет
 економіки і торгівлі»
 08 липня 2015 року № 152-Н
Форма № П-4.04

**Вищий навчальний заклад Укоопспілки
 «ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій

Форма навчання денна

Кафедра управління персоналом, економіки праці та економічної теорії

Допускається до захисту
 Завідувач кафедри _____ проф. Т.А. Костишина
 « _____ » _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему:

«Формування системи мотивації праці на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «Агрофірма «Світанок»)

зі спеціальності 051 «Економіка»

освітня програма «Управління персоналом і економіка праці»

ступеня магістра

Виконавець роботи Присяжнюк Дмитро Олександрович

_____ « _____ » _____ 2019 р.

Науковий керівник к.е.н., доцент Рудич Леся Василівна

_____ « _____ » _____ 2019 р.

ПОЛТАВА 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ.....	7
1.1. Концептуальні підходи до визначення сутності мотивації праці.....	7
1.2. Особливості процесу мотивації персоналу підприємства.....	23
1.3. Формування ефективної системи мотивації праці персоналу підприємства.....	29
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТОВ «АГРОФІРМА «СВІТАНОК».....	38
2.1. Економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «Агрофірма «Світанок».....	38
2.2. Аналіз системи мотивації праці на підприємстві.....	68
2.3. Оцінка рівня задоволеності персоналу та показників з праці.....	83
3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	90
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення мотивації праці ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2019 р	90
3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності системи мотивації праці ТОВ «Агрофірма «Світанок»	97
3.3. Оптимізація складових мотиваційного пакету ТОВ «Агрофірма «Світанок».....	112
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	120
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	126
ДОДАТКИ.....	137

ВСТУП

Соціально-економічні перетворення викликали суттєві зміни в умовах життя. Спектр проблем сучасного управління персоналом в Україні значною мірою визначається принциповими змінами, які відбулися в українському суспільстві за останні десятиріччя. Ці зміни якісно перетворили все наше буття, зумовивши нові економіко-соціальні, культурні, психологічні й історичні основи людського існування. Соціально-економічні перетворення та кризові явища викликали суттєві зміни в умовах життя, встановлених нормах, поведінці й переконаннях українських громадян. Народжується нова структура ціннісномотиваційної сфери, і цей процес достатньо складений і неоднозначний. В умовах зміни системи державного розвитку та формування ринкових відносин в економіці виникає необхідність затвердження в суспільній свідомості нових мотивів і стимулів, що відповідають сучасним викликам у сфері виробництва. Суспільні перетворення призвели, з одного боку, до девальвації традиційних цінностей, ціннісних установок, з іншого – вони сприяють розвитку нової, ціннісної свідомості та мотивації.

В сучасних умовах господарювання особливу актуальність набуває мотивація праці на підприємстві. Адже кризова ситуація загрожує господарюючим суб'єктам не тільки фінансовими проблемами й послаблення своїх позицій на ринку, але й втратою кваліфікованих кадрів, без яких подолати кризу неможливо. Утримання ключових співробітників - одне з основних завдань менеджменту на етапі кризи, і досягти цієї мети можна, якщо вчасно інформувати персонал і реалізувати адекватну систему мотивації праці.

Формування ефективної системи мотивації праці має стратегічне значення для підприємств в умовах кризи. Формування і задоволення потреб персоналу є основою створення цієї системи та досягнення мети підприємства в цілому.

Зокрема, щодо сільськогосподарської галузі, то з переходом до відносин приватної власності в умовах кризи змінюється система мотивації праці. Насамперед вона повинна сприяти посиленню спонукальних мотивів, матеріальних та моральних стимулів ефективного функціонування сільського господарства. Це потребує нових теоретико-методологічних та методичних підходів до вдосконалення мотиваційної системи праці в даній галузі.

Вивчення формування системи мотивації праці завжди було актуальним як в теоретико-методологічному, так і в практичному значенні. Система мотивації праці і на далі залишається предметом досліджень науково-дослідних установ, багатьох учених-економістів, оскільки мотивацію вчені розглядають як пріоритетну функцію менеджменту.

Вирішенню даної проблеми в сільському господарстві присвятили свої дослідження відомі вчені-економісти, такі як: Д.П. Богиня, О.А. Бугуцький, В.В. Вітвіцький, В.С. Дієсперов, А.М. Кандиба, А.М. Колот, І.В. Коновалов, І.І. Лукінов, М.Й. Малік, М.П. Поліщук, П.Т. Степаненко, Є.І. Ходаківський, Л.П. Червінська, О.В. Шкільов, О.М. Шпичак, В.В. Юрчишин, К.І. Якуба та інші. Разом із тим багатогранність і складність проблеми удосконалення системи мотивації праці у підвищенні ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах кризи вимагає проведення окремого дослідження.

Метою дипломної роботи є удосконалення системи мотивації праці сільськогосподарського підприємства й розробка пропозицій щодо підвищення її ефективності.

Для досягнення зазначеної мети в процесі дослідження визначені такі завдання:

- дослідити концептуальні підходи до визначення сутності мотивації праці;
- обґрунтувати особливості процесу мотивації персоналу підприємства;
- визначити напрями формування ефективної системи мотивації праці підприємства;

проаналізувати економічний стан та діяльність сільськогосподарського підприємства;

оцінити рівень задоволеності персоналу та показників з праці на сільськогосподарському підприємстві;

обґрунтувати напрями удосконалення системи мотивації праці на сільськогосподарському підприємстві;

розробити заходи щодо підвищення ефективності системи мотивації праці на підприємстві;

оптимізувати складові мотиваційного пакету сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні, методичні та практичні аспекти формування та удосконалення системи мотивації праці в діяльності сільськогосподарського підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування ефективної системи мотивації праці ТОВ «Агрофірма «Світанок».

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є сучасні методи пізнання економічних явищ та системний підхід до питань формування та удосконалення системи мотивації праці сільськогосподарського підприємства. Зокрема, розв'язання поставлених у роботі завдань здійснювалося із залученням таких методів дослідження: історико-логічний, наукової абстракції - при дослідженні теоретичних аспектів поняття мотивації праці, визначенні чинників та елементів її формування; порівняння і співставлення, аналіз і синтез, побудова рядів динаміки із застосуванням статистично-аналітичних прийомів, різноманітні прийоми статистико-економічного методу: статистичне спостереження, прийоми статистичного групування, порівняння, соціометричний тощо.

Інформаційною базою дослідження є офіційні статистичні матеріали, нормативно-довідкова література, матеріали діяльності ТОВ «Агрофірма «Світанок», праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з даної проблеми тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає в удосконаленні дієвості системи мотивації праці в діяльності ТОВ «Агрофірма «Світанок» та розробці системи мір по стимулюванню праці на підприємстві

Практична реалізація результатів магістерської роботи буде сприяти зростанню продуктивності праці, підвищенню ефективності виробництва з метою забезпечення матеріального добробуту працівників та стабільного і ефективного розвитку діяльності ТОВ «Агрофірма «Світанок» в сучасних умовах.

Обсяг і структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи розміщений на 136 сторінках. Основний обсяг роботи становить 125 сторінок і містить 23 рисунки, 30 таблиць. Список використаних джерел містить 136 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

1.1. Концептуальні підходи до визначення сутності мотивації праці

В умовах економічної кризи в Україні особливо важливого значення набуває гнучке корегування систем мотивації для підвищення ефективності праці. В цьому контексті стає очевидним дослідження сутності поняття мотивації праці.

Інтенсивне наукове осмислення проблеми мотивації трудової діяльності розпочалося із зародженням капіталізму. Одним з перших почав вивчати цю проблему з економічних позицій класик англійської політичної економії Адам Сміт. На його думку, головним мотивом діяльності людини є економічний інтерес, прагнення до максимальної економічної вигоди, природне бажання людей поліпшити свій добробут [27, с. 152].

Як показують дослідження, у літературних джерелах виділяють чотири етапи у розвитку науково обґрунтованих теоретичних поглядів на мотивацію трудової діяльності.

Перший етап зв'язаний з появою "школи наукового управління", її започаткування було адекватною відповіддю на зміни в матеріально-технічних чинниках виробництва і непридатність методів організації виробництва та праці, способів мотивації трудової діяльності, що панували в кінці XIX ст. Зокрема Ф. Тейлор і його однодумці - запропонували наукову систему знань про форми і методи раціональної організації виробництва та праці.

В основу нової системи було покладено чотири наукові принципи, які Ф. Тейлор називав законами управління:

створення наукової бази, що має змінити грубі практичні методи роботи,

наукове дослідження кожного окремого виду трудової дії;
відбір робітників і менеджерів на основі наукових критеріїв, їх тренування і навчання;
співробітництво адміністрації з робітниками щодо практичного запровадження наукової організації праці;
рівномірний і справедливий розподіл обов'язків (відповідальності) між робітниками і менеджерами [18, с. 110].

Другий етап у розвитку теорії мотивації зв'язаний з доктриною "людських відносин", її автором є американський соціолог Е. Мейо, який з групою колег зробили висновок, що вирішальний вплив на трудову активність і збільшення виробітку справляють не стільки матеріально-речові, скільки морально-психологічні чинники. У теорії "людських відносин" дістав визнання той факт, що участь робітників у виробництві є не тільки техніко-економічним процесом з метою отримання заробітку, а й складним соціально-психологічним процесом. Останній включає взаємовідносини робітників між собою та з управлінським персоналом, а також задоволення ряду потреб і інтересів нематеріального характеру.

Третій етап формування наукових підходів до проблеми мотивації можна датувати 60-70-ми рр. XX ст. Уявлення про мотивацію, її природу, механізми дії збагатилися тоді цілим рядом змістових, процесуальних теорій мотивації трудової діяльності.

Четвертий етап у розвитку теорії і практики мотивації праці пов'язаний з переосмисленням ролі і місця людини в суспільному виробництві, з новою "ідеологією" менеджменту, реформуванням промислового менеджменту в менеджмент "людських ресурсів".

Концепція людських ресурсів базується на розумінні працівника як головної рушійної сили виробництва. Відповідно до цієї концепції основою роботи з кадрами за сучасних умов має бути не просто мотивація до високопродуктивної праці, а розвиток трудового потенціалу організації,

підвищення конкурентоспроможності персоналу, комплексна мотивація трудової діяльності.

Одним з перших дослідників, з робіт якого менеджери дізналися про складний світ потреб і їх вплив на мотивацію трудової діяльності, був Абрахам Маслоу. Теорія ієрархії потреб, розроблена Маслоу, справила значний вплив як на розвиток наукової думки в галузі мотивації, так і на розвиток практики менеджменту на основі наукового підходу до вивчення потреб, їх моніторингу і цілеспрямованого впливу на поведінку людей [27, с. 23].

В основу теорії Маслоу покладено такі основні положення й ідеї:

люди постійно відчують певні потреби;

явно виражені потреби, які відчують люди, можна об'єднати в окремі групи;

групи потреб людей ієрархічно розміщені стосовно одна одної;

потреби, якщо їх не задоволено, спонукають людину до дій;

задоволені потреби більше не справляють мотивуючого впливу на людину;

якщо одну потребу задоволено, то на її місце стає інша незадоволена потреба;

звичайно людина має одночасно кілька різних потреб, що взаємодіють;

процес задоволення потреб відбувається знизу вгору;

потреби, які перебувають ближче до основи "піраміди", потребують першочергового задоволення;

поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба ієрархічної структури;

потреби вищого рівня починають активно впливати на людину після того, як задоволено потреби нижчого рівня;

потреби вищого рівня можна задовольнити більшою кількістю способів, ніж потреби нижчого рівня.

Потреби людей Маслоу об'єднав у п'ять основних груп, назви яких та ієрархію показано на рис. 1.1.1.

Значення такої ієрархічної побудови полягає в тому, що пріоритетні для людини потреби більш низьких рівнів і це позначається на його мотивації. Іншими словами, в поведінці людини більш визначаючим є задоволення потреб спочатку низьких рівнів, а потім, у міру задоволення цих потреб, стають стимулюючим чинником і потреби більш високих рівнів.

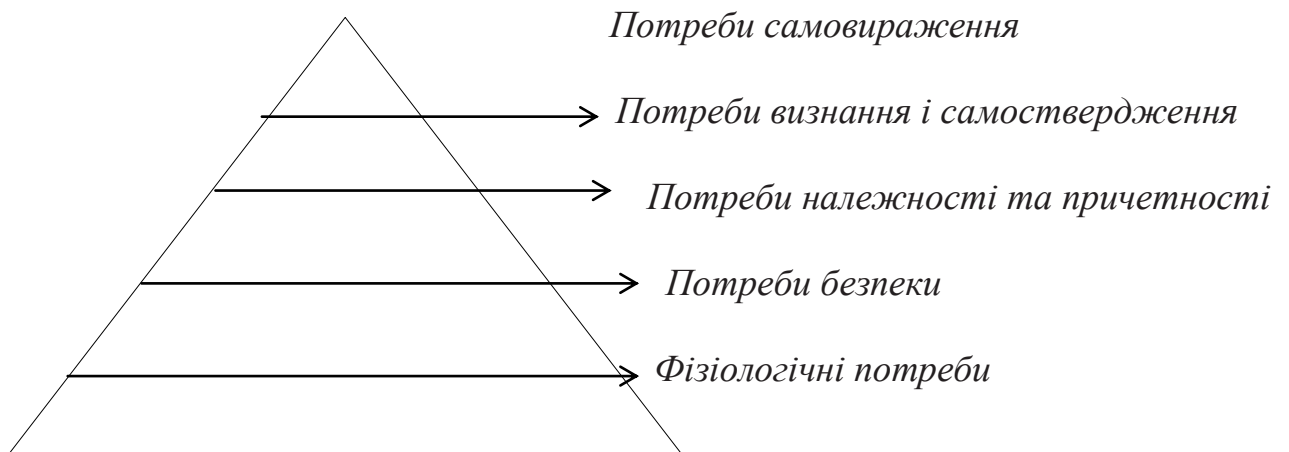


Рис. 1.1.1. Ієрархія потреб за Маслоу [85, с. 100]

Разом з тим, в концепції цієї теорії є ряд негативних моментів:

потреби проявляються по-різному в залежності від багатьох ситуаційних факторів (зміст і умови праці, становище в колективі, вік);

не завжди спостерігається чітка послідовність однієї групи потреб за іншою;

задоволення верхньої межі не обов'язково послаблює їх вплив на мотивацію.

На відміну від ієрархії потреб Маслоу теорія Альдерфера виокремлює три групи потреб:

потреби існування;

потреби зв'язку;

потреби зростання.

Порівняльний аналіз груп потреб в теорії Альдерфера і Маслоу свідчить

про певну їх схожість. Так, потреби існування кореспондуються з первинними потребами в піраміді Маслоу, зокрема з фізіологічними та потребами безпеки [27, с. 212].

Процес руху вгору за рівнями потреб Альдерфер називає процесом задоволення потреб, а руху вниз - процесом фрустрації, тобто поразки (рис.1.1.2).

Наявність двох напрямків руху для задоволення потреб відкриває додаткові способи мотивації праці. Так, якщо в організації немає достатніх можливостей для задоволення потреб зростання працівника, то він може зосередити свої дії на повнішому задоволенні потреб зв'язку чи потреб іще нижчого рівня.

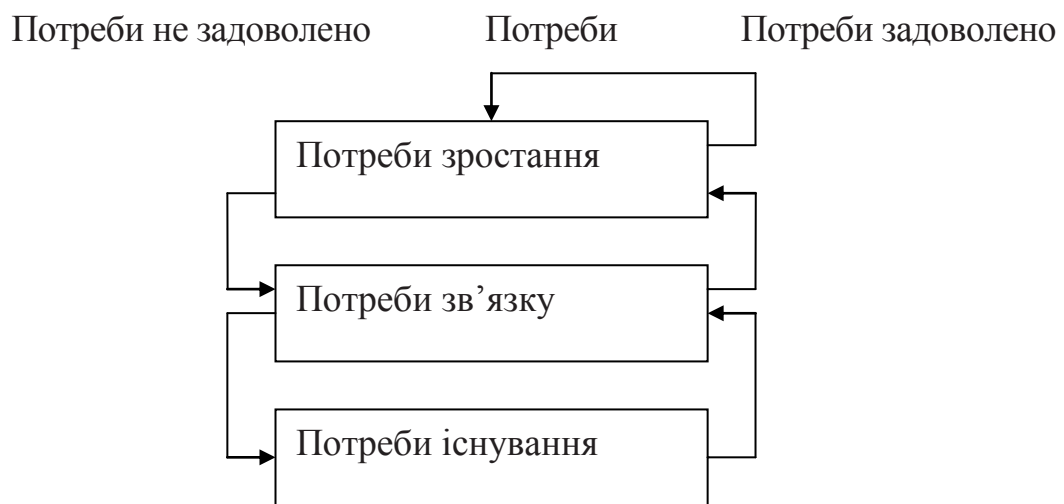


Рис. 1.1.2. Схема теорії Альдерфера [16, с. 252]

Дотримання положень цієї теорії потребує від менеджерів пошуку ефективних форм активізації діяльності підлеглих за умов, коли з об'єктивних чи суб'єктивних причин не можуть бути задоволені їхні потреби високого рівня.

Герцберг зі своїми колегами на рубежі 50-60-х рр. XX ст. провів дослідження, метою якого було встановлення факторів, які справляють мотивуючий і демотивуючий вплив на поведінку людини, породжують її задоволення чи невдоволення [28, с. 110].

Результати дослідження засвідчили, що фактори, які спричинили зростання невдоволення за їх усунення не обов'язково приводили до збільшення задоволення, посилення мотивації до праці і, навпаки, із того, що

якийсь фактор сприяв зростанню задоволення, аж ніяк не впливало, що за його усунення зростатиме невдоволення.

Процес "задоволення - відсутність задоволення", за Герцбергом, в основному перебуває під впливом факторів, зв'язаних зі змістом роботи, тобто факторів внутрішніх. Ці фактори справляють сильний мотивуючий вплив на поведінку людини і сприяють продуктивній роботі. Однак, коли вони відсутні, то це не спричиняє надто сильного невдоволення.

На процес "невдоволення - відсутність невдоволення" впливають фактори, в основному зв'язані з оточенням, в якому здійснюється робота, тобто ті, що мають зовнішній характер, їх відсутність породжує у працівників почуття невдоволення і справляє демотивуючий вплив на поведінку. Проте, і це дуже важливо, наявність факторів цієї групи не справляє мотивуючого впливу на поведінку людей, оскільки вони створюють сприятливі, "здорові" умови праці, які сприймаються людьми як належне. Ці фактори прийнято називати факторами здоров'я, з них можна назвати такі, як безпека на робочому місці, рівень заробітної плати, умови праці (освітлення, температура, шум тощо), розпорядок і режим роботи, відносини з колегами і підлеглими, контроль з боку керівництва, статус працівника.

У теорії Мак-Клелланда теж виокремлюються три групи потреб: досягнення (успіху), співучасті (причетності) і владарювання. Автор теорії свідомо віддає перевагу зазначеним потребам, що належать до так званих потреб високого порядку, оскільки вважає, що потреби нижчого порядку в сучасному суспільстві в основному задоволені.

За Мак-Клелландом, якщо ці вищі потреби досить сильно розвинуті в людини, то вони здатні суттєво впливати на її поведінку, активізувати трудову діяльність. Названі потреби розглядаються як набуті під впливом навчання, життєвих обставин і досвіду. Перша група потреб - потреби досягнення - виявляються в намаганні людини вирішувати поставлені перед нею завдання ефективніше, ніж вона це досі робила. Люди з яскраво вираженою потребою досягнень, по-перше, має самотійно визначати свої цілі, а по-друге, вибирають

не прості, а дедалі складніші цілі та завдання. Потреба співучасті виявляється у прагненні людини до дружніх відносин з оточенням. Для людей з високою потребою співучасті характерним є намагання встановлювати й підтримувати дружні відносини, прагнення до входження в об'єднання людей і участі в колективній роботі. Цим людям важливо, що вони комусь потрібні, а оточення не байдуже до них. У теорії Мак-Клелланда виокремлені потреби (досягнення, співучасті, владарювання) водночас не виключають одна одну та не мають ієрархічного підпорядкування, як у тих змістових теоріях мотивації, що розглядалися раніше. Навпаки, Мак-Клелланд підкреслює необхідність урахування взаємного впливу всіх потреб на поведінку людей [33, с. 99].

Усе, розглянуте вище, дає підставу виділити низку спільних положень і відмінностей у різних змістових теоріях мотивації. Спільним для них є посилення на те, що в основі мотивації лежать потреби конкретних людей, які в їхній свідомості перетворюються на інтереси чи мотиви, котрі і спонукають людей до певних цільових дій. У всіх змістових теоріях мотивації наводиться структура потреб, дається їхня характеристика і зв'язок з мотивацією трудової діяльності. Помітна певна кореляція і в класифікації потреб людей (рис. 1.1.3).

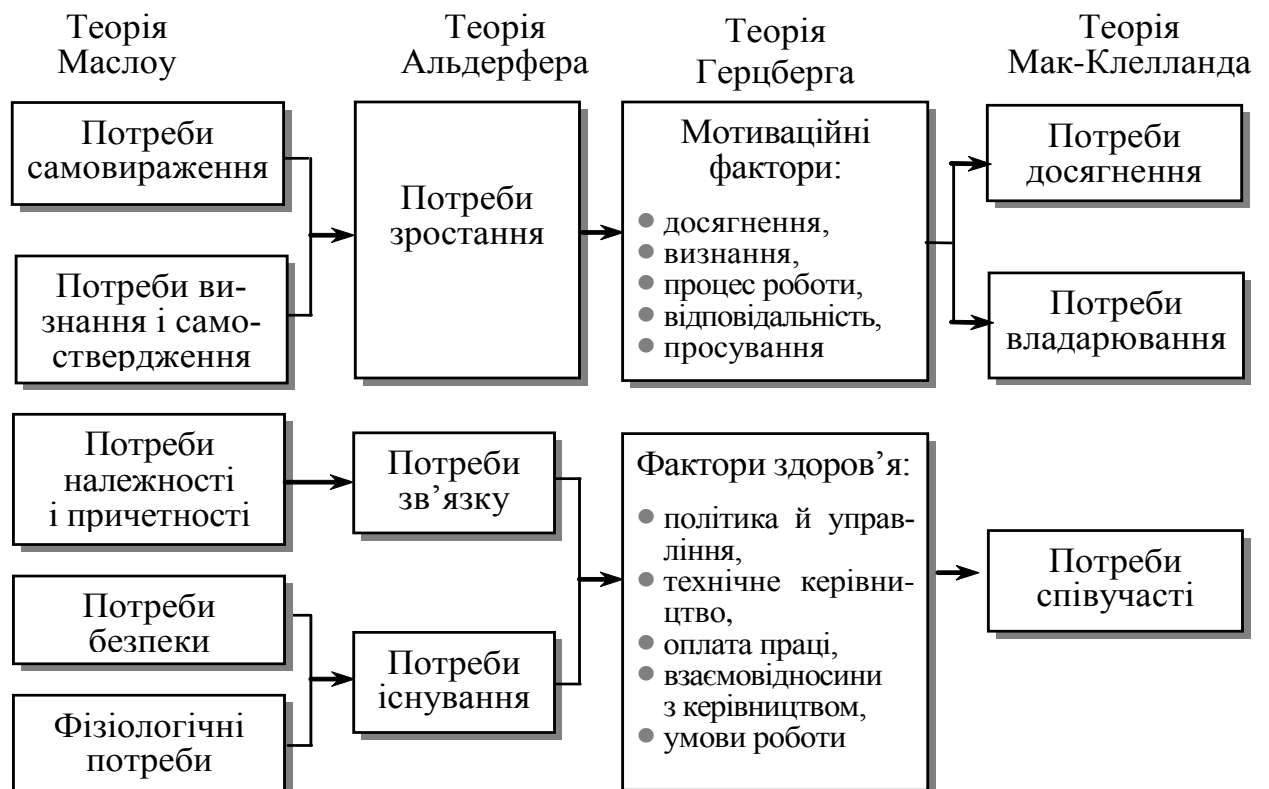


Рис. 1.1.3. Співвідношення груп потреб у змістових теоріях мотивації

Як показують дослідження, кожна зі змістових теорій мотивації має певні особливості, певні переваги і недоліки.

Згідно теорії очікувань Врума не тільки потреба є необхідною умовою мотивації людини для досягнення мети, але і вибраний тип поведінки. Цінністю для організації є результати праці підлеглих. Будь-які зусилля працівників тільки тоді чогось варті, коли вони мають продуктивний, результативний характер.

З теорії випливає, що очікування в людей індивідуальні. Отже, їх треба вивчати не менш досконало, ніж склад потреб. Теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків:

затрати праці - результати;

результати - винагорода;

валентність (міра задоволення винагородою).

Модель мотивації за теорією очікувань показано на рис. 1.1.4.

Співвідношення чинників затрат праці (З), результатів (Р), винагороди (В) і валентності в процесі мотивації наочно можна виразити так:

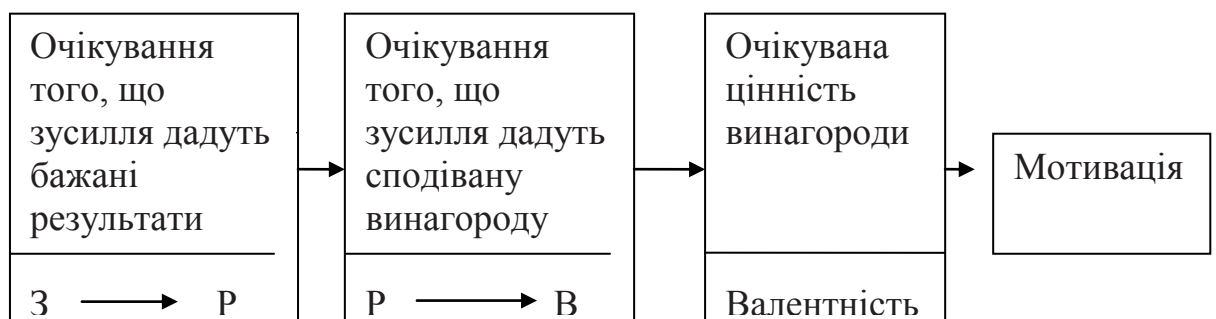


Рис. 1.1.4. Модель мотивації за Врумом [85, с.114]

Справедливість у свідомості людей асоціюється з рівністю, однаковим ставленням до оцінки вчинків, результатів праці, браком дискримінації. Засновником теорії справедливості є С. Адамс, який на основі досліджень сформулював її основні положення. Головна ідея теорії справедливості полягає в тім, що в процесі праці людина постійно порівнює те, як були оцінені її дії чи заслуги, з тим, як були оцінені дії та заслуги інших. І на

підставі цього порівняння залежно від того, задоволена вона такою оцінкою чи ні, людина змінює характер своєї поведінки.

Теорія мотивації Л. Портера - Е. Лоулера побудована на поєднанні елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Досягнуті працівником результати залежать від трьох змінних: витрачених зусиль, здібностей і характерних особливостей людини, а також від усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці.

Дуглас Макгрегор проаналізував діяльність виконавця на робочому місці і виявив, що керуючий може контролювати наступні параметри, що визначають дії виконавця:

- завдання, що одержує підлеглий;
- якість виконання завдання;
- час одержання завдання;
- очікуваний час виконання задачі;
- засоби, які є для виконання задачі;
- колектив, у якому працює підлеглий;
- інструкції, отримані підлеглим;
- переконання підпорядкованого у винагороді за успішну роботу;
- розмір винагороди за проведену роботу;
- рівень залучення підпорядкованого в коло проблем, зв'язаних з роботою.

Всі ці чинники залежать від керівника і, у той же час, у тій або іншій мірі впливають на працівника, визначають якість і інтенсивність його праці. Дуглас Макгрегор прийшов до висновку, що на основі цих чинників можливо застосувати два різних підходи до керування, які він назвав "Теорія Х" і "Теорія Y".

"Теорія Х" – втілює чисто авторитарний стиль керування, характеризується істотною централізацією влади, жорстким контролем по перерахуванню вище чинниках.

"Теорія Y" – відповідає демократичному стилю керування і припускає делегування повноважень, покращення взаємовідносин у колективі, обліку

відповідної мотивації виконавців і їхніх психологічних потреб, утримання роботи.

Обидві теорії мають рівне право на існування, але у чистому виді на практику не зустрічаються. Як правило в реальному житті має місце комбінація різних стилів керування.

Теорії Макгрегора були розроблені стосовно до окремо взятої людини. Подальше вдосконалення підходів до керування було зв'язано з тим розвитком організації як системи відкритого типу, а також була розглянута робота людини в колективі. Це привело до концепції цілісного підходу до керування, тобто необхідності обліку всієї сукупності виробничих і соціальних проблем.

Як показують дослідження, вперше термін "мотивація" запровадив у науковий обіг А. Шопенгауер у статті "Чотири принципи достатньої причини" (1900 – 1910 рр.) [117, с. 54], після чого він активно застосовувався для пояснення поведінки людини спочатку психологами, соціологами, юристами, пізніше – економістами, фахівцями у сфері управління персоналом. Проте аналізуючи сучасні уявлення вчених-економістів стосовно трактування категорії “мотивація праці”, можна зробити висновок, що мотивація розглядається досить різнобічно, в її розумінні поки не досягнуто єдності поглядів стосовно її соціально-економічної сутності, ролі мотивації у регуляції трудової поведінки людини, співвідношення трактування її суті з поняттями "мотив", "потреби", "інтереси", "ціннісні орієнтації", "стимули", "конкуренція" тощо.

На думку одних авторів, під мотивацією слід розуміти сукупність мотивів або впливових чинників. Так, з точки зору одних науковців, мотивація – це сукупність мотивів, які впливають на поведінку людини, спонукаючи його до діяльності [15, с. 3]. Дещо близькими є погляди Колота А.М.: "Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації...Це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку

людини" [20, с.17].

Інші автори більш схильні бачити у мотивації певне співвідношення потреб та інтересів конкретної людини. Так, Уткін Е.А., трактуючи сутність категорії "мотивація праці", звужує її до стану особистості, який визначає ступінь активності й спрямованості дій людини у певній ситуації, бачить мотивацію як процес, що відбувається в самій людині [98, с. 9]. Богиня Д.П. бачить в мотивації "суб'єктивну сторону діяльності людини, яка представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів" [5, с. 6].

Чимало науковців авторів сприймають мотивацію як процес. Так, Афонін А.С. дотримується думки, що "мотивація – це процес стимулювання будь-кого (окремої людини або групи людей) до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації [3, с. 40]. Кібанов А.Я., Баткаєва І.А. та інші трактують мотивацію як "процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів [95, с. 367]. Куліков Г.Т. визначає мотивацію як "процес спонукання людини, соціальної групи ...здійснювати успадковано закріплені або набуті досвідом дії, спрямовані на задоволення певного роду потреб і досягнення особистих, групових і суспільних цілей [33, с. 37].

Як показують дослідження, різні підходи до трактування сутності категорії "мотивація праці" умовно можна об'єднати у три напрямки:

- перший, в якому переважає уявлення про мотивацію як сукупність факторів або мотивів (підхід зі структурно усталених позицій);
- другий, з уявленням про мотивацію як певний стан індивіда, якому притаманні внутрішні регулятори поведінки;
- третій, з уявленням про мотивацію як процес формування мотиву (сукупності мотивів) певної трудової поведінки.

Зауважимо, що кожний з окреслених підходів має право на існування, оскільки відбиває різні грані сутності багатоаспектної категорії мотивації.

З іншого боку, мотивацію праці можна розглядати як на рівні індивіда (як певний стан його трудової активності, що ґрунтується на поєднанні певної

множини мотивів), так і на рівні організації, як процес впливу на суб'єкт управління системи чинників.

Розкриття сутності мотивації праці потребує наведення пов'язаного з нею понятійного апарату. Зокрема, ефективність праці визначається особистим ставленням людини до праці, її трудовою поведінкою. Людина, яка саморозвивається, активно взаємодіє з зовнішнім середовищем, потребує постійного задоволення певних потреб.

Потреби - це те, що неминуче виникає і супроводжує людину у процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально для кожної людини [11, с. 65].

Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або мотив, який спонукає людину до певної цільової дії. Термін "інтерес" латинського походження і означає "мати значення", "важливе". Певні інтереси обумовлюють появу спонукальних дій, мотивів. Термін "мотив" походить від латинського "movere", що означає "приводити в рух", "штовхати".

Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб і інтересів та проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування останніх. Мотив - це своєрідна реакція людей на інтереси, а отже, на усвідомлені потреби. У ширшому розумінні мотиви - це спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб і інтересів. Потреба - це тільки образ бажаного блага, котре прийде на зміну потребі за умови, якщо будуть виконані (мотивовані) певні трудові дії.

Уявлення про сутність мотивації праці слід доповнити висвітленням загальної сутності мотиваційного процесу, який охоплює декілька стадій, а саме:

- 1) виникнення потреби;
- 2) пошук шляхів усунення потреби (її задоволення або ігнорування, пригнічення);
- 3) визначення цілей (напрямку дій);
- 4) здійснення дій; отримання винагороди за здійснені дії;

5) отримання результату – задоволення (повне, часткове) або незадоволення потреби (рис 1.1.5).

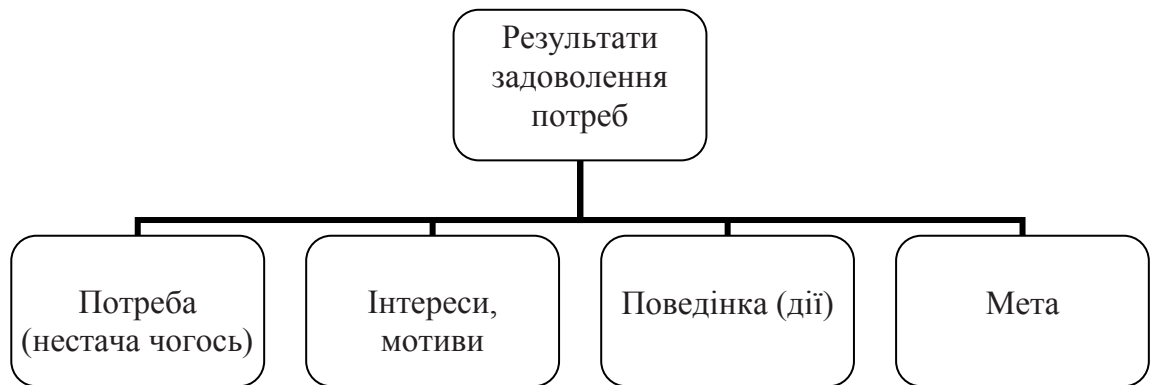


Рис. 1.1.5. Схема моделі мотивації через потреби [17, с. 79]

Поряд з категоріями "мотив" і "інтерес" в теорії і практиці мотивації трудової діяльності широко використовується термін "стимул". Поширеною є думка про тотожність змісту категорій "мотиви" і "стимули". На наш погляд, така думка є щонайменш спірною. Термін "стимул" (від латинського stimulus - стрекало, батіг, пуга) означає спонукання до дії, спонукальну причину. Виходячи з етимології терміна, маємо всі підстави припускати, що в основі цих спонукальних дій лежать зовнішні чинники (матеріальні, моральні тощо). Отже, під стимулом ми розуміємо зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість. Мотив - це теж спонукання до дії, але в основі його може бути як стимул (винагорода, службове просування, адміністративна ухвала - наказ, розпорядження тощо), так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження тощо). Підкреслимо, що стимул перетворюється на мотив лише тоді, коли він усвідомлений людиною, сприйнятий нею.

Зокрема, мотиви трудової діяльності, як усвідомлені підстави, причини трудової діяльності (у т.ч. праці), які спонукають, направляють, регулюють трудову поведінку суб'єкта, відображають певний рівень розвитку його потреб, ціннісних орієнтацій у сфері праці. Мотиви завжди існують комплексно, у тісному взаємозв'язку та взаємообумовленості вони створюють мотиваційне ядро особистості.

Сучасна теорія мотивації праці оперує з множиною мотивів. Їх класифікують:

- за потребами, які працівник намагається задовольнити;
- за благами, які потрібні для задоволення потреб;
- за ціною (зусиллями), яку працівник готовий заплатити за отримання благ.

З боку економістів найбільш поширеним є поділ мотивів на матеріальні і нематеріальні, соціальні та економічні. За ознакою рівня формування мотивів їх класифікують на індивідуальні, колективні, корпоративні, а також на мотиви муніципального, місцевого, регіонального, державного, міжнародного значення тощо.

Потреби людини можна задовольнити винагородою, тому в теорії і практиці мотивації одне з ключових місць належить саме цій категорії.

Винагорода - усе те, що людина вважає для себе цінним. Можна виділити два типи винагород: внутрішні і зовнішні. Внутрішню винагороду забезпечує сама робота, її змістовність та значущість, можливість досягнення високого результату. Як внутрішню винагороду можна розглядати й "розкіш людського спілкування", що має місце в процесі роботи, дружні відносини з колегами, відчуття "належності до команди". Зовнішня винагорода забезпечується організацією. Складовими зовнішніх винагород є заробітна плата, просування по службі, додаткові пільги (службовий автомобіль, додаткова відпустка, повна чи часткова оплата комунальних витрат тощо), символи службового статусу та престижу (надання почесних звань, нагородження орденами тощо).

Серед мотивів до праці слід виділити мотиви змістовності праці - суспільна значимість і корисність, статусні мотиви - суспільне визнання діяльності, мотиви матеріальні, мотиви інтенсивності діяльності. Лише мотиваційний механізм, який враховуватиме всі ці мотиви, може принести позитивний результат. Дієвими стимулами до праці виступають лише ті предмети і дії, які на даний момент є найбільш цінними для людини і можуть найповніше задовольнити її потреби, очікування. Мотиви до праці виникають

тоді, коли в суспільстві є певний набір благ, а для отримання їх людина повинна здійснити певні трудові дії, які відповідають потребам й інтересам конкретного індивіда. Без наявності в суспільства чи господарюючого суб'єкта достатньої кількості необхідних для людини-працівника благ, які можуть посилювати мотиви до праці, важко забезпечити формування у свідомості працівника стійкої необхідності ефективно виконувати свою роботу. Стимул переросте в мотив лише коли працівник в змозі і хоче здійснити певні дії.

Слід підкреслити, що в сучасній науковій лексиці все частіше виокремлюються мотиви соціального розвитку, які набувають актуальності в контексті проблем людського розвитку. Вони передбачають поєднання соціальних, економічних та морально-психологічних мотивів:

- отримання гідної оцінки трудового внеску (матеріальної, моральної, статусної), досягнення визнання у трудовому колективі;
- підвищення рівня знань;
- гарантії довгострокового забезпечення грошового доходу;
- повна реалізація у праці власного творчого потенціалу;
- неухильне підвищення по службових сходинках;
- участь в роботі органів управління; участь в роботі спільних підприємств тощо.

В умовах перехідної економіки на тлі кризових явищ в діяльності підприємств зростає роль соціально-натуральних мотивів:

- в якості оцінки трудових зусиль отримання товарів (продукції) замість заробітної плати (в період відомої “бартеризації”);
- можливість купівлі продукції (товарів) широкого вжитку на підприємстві за низькими (оптовими) цінами;
- часткове відшкодування за рахунок підприємства вартості будівництва житла, дачі, гаража тощо;
- отримання житлової площі, техніки у користування на пільгових умовах;
- пільгове забезпечення продуктами харчування; отримання споживчого кредиту на пільгових умовах тощо.

Для багатьох працівників мотиви соціального спрямування набувають вирішального значення у трудовому виборі. Йдеться, зокрема, про безкоштовне (або на пільгових умовах) харчування; медичне обслуговування; користування дошкільними закладами, кредитування отримання освіти; компенсацію витрат на транспорт; підвищення кваліфікації за рахунок організації.

Як показують дослідження, стійкий мотив до ефективної праці формується лише у тому випадку, коли трудова діяльність є якщо не єдиною, то головною умовою отримання бажаного блага (цінної для себе винагороди). Так, зниження оплати праці у структурі доходів людини відповідно зменшує мотивацію до ефективної праці. Якщо ж критеріями розподільчих відносин є інші фактори (скажімо, посада, кваліфікація, звання тощо), то формуються мотиви, які необов'язково передбачають трудову активність. Зазначимо, що ця обставина часто не враховується в теоретичних конструкціях, що призводить до небажаних наслідків у практиці мотивації.

Мотиви трудової діяльності формуються за наявності певних умов: у розпорядженні організації, суспільства має бути необхідний набір благ, які можна використати для того, щоб задовольнити певні потреби. Для отримання благ працівникові необхідно прикласти трудові зусилля, проте трудова діяльність повинна бути такою, щоб дозволити йому отримати ці блага з меншими матеріальними й моральними витратами, порівняно з іншими видами та способами діяльності. Безумовно, велике значення для формування мотивів трудової діяльності (у т.ч. праці) має оцінка ймовірності досягнення кінцевого результату. Якщо отримання блага не вимагає особливих зусиль, або ж це благо отримати надзвичайно важко (необхідні зверхзусилля), то мотив праці частіше всього не формується: і в тому, і в іншому випадку працівник залишається пасивним. У випадку постійного повторення такої ситуації проявляється так званий "феномен безпорадності", що викорінює трудову активність.

Формування праці, на наш погляд, завжди є результатом комплексного впливу на працівника об'єктивних (зовнішніх) та суб'єктивних (внутрішніх) чинників. Такі чинники в наукових джерелах ще називаються "мотиватори".

Завдяки їх впливу та взаємодії (іноді суперечливій) виникає мотивація певної спрямованості, певної сили.

1.2. Особливості процесу мотивації персоналу підприємства

У системі управління персоналу мотивація є головною функцією, завданням якої є вивчення мотивів і особливостей поведінки персоналу, а головне - вплив на потреби й інтереси з метою управління трудовою поведінкою працівників в напрямку підвищення рівня продуктивності праці. Мотивація праці дуже складний і багатогранний процес, включає багато важливих елементів, які пов'язані між собою і по-різному впливають на формування ставлення персоналу до праці. Вона виступає одним із пріоритетних завдань системи управління персоналом, функцією, яка в найбільшій мірі впливає на продуктивність праці персоналу і ефективність організації в цілому. Такої точки зору дотримується більша частина сучасних дослідників проблеми управління персоналом і його мотивації зокрема. Мотиви в кожного працівника різні, тому мотивація персоналу є дуже складним процесом.

Загальна організаційна схема мотивації індивіда в організації щодо посилення його трудової активності включає фактори зовнішнього і внутрішнього впливу (рис. 1.2.1).

Для того, щоб персонал ефективно працював, його робота повинна бути цікавою і такою, яка приносить певні результати, зокрема такі, які слугують заохочувальними чинниками і є важливими для конкретного працівника, як необхідна подія для отримання винагороди, так і для організації як один із кроків на шляху досягнення основних цілей. Працівник повинен усвідомити свою значимість для організації, а зміст роботи має постійно змінюватися по

мірі виконання, тоді вона матиме для нього цінність.

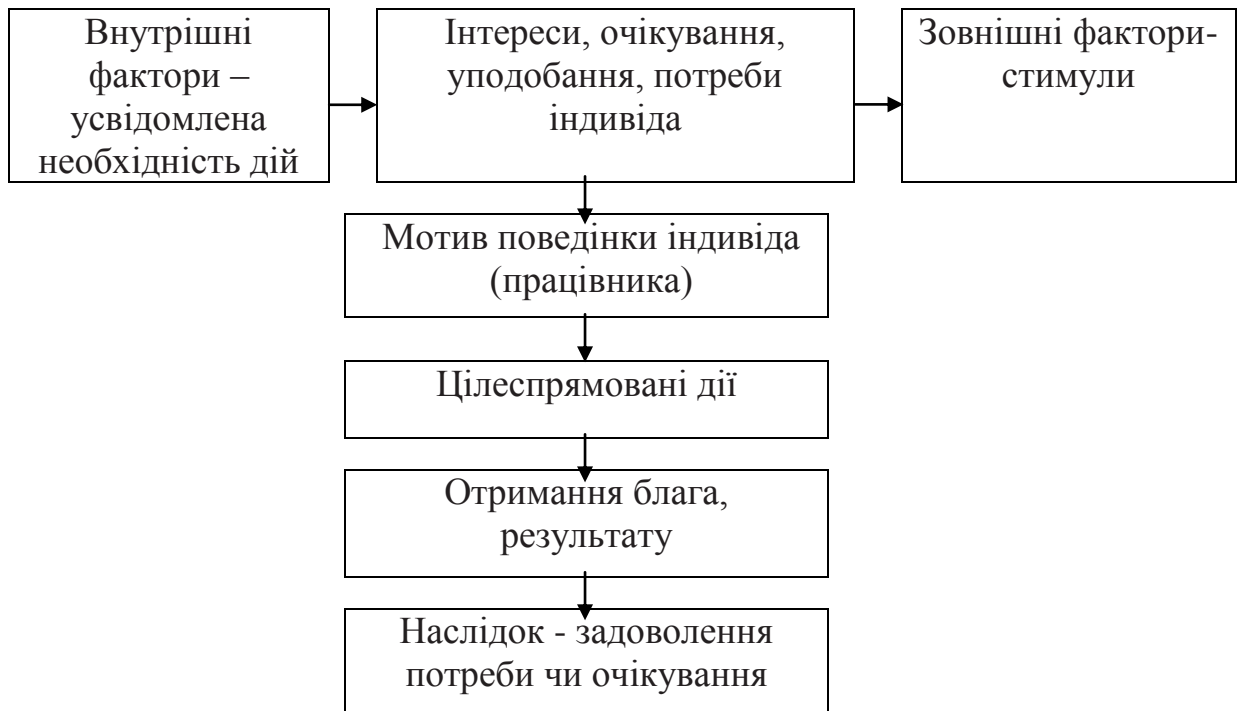


Рис. 1.2.1. Загальна модель мотивації персоналу в управлінні
[55, с. 213]

Ставлення адміністрації до персоналу трансформується у ставлення працівників до роботи, посилює мотивацію чи навпаки. Тобто похвала, повага, визнання заслуг автоматично посилює мотивацію, але за умови задоволення працівників розміром винагороди за роботу. Серед факторів посилення мотивації слід виділити делегування повноважень, просування по службі, участь в управлінні і у розподілі прибутку.

Мотивація, як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації, має свої особливості на підприємстві.

Зокрема на поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів - мотиваторів (рис.1.2.2), що спонукають до діяльності: зовнішніх - на рівні держави, галузі, регіону, підприємства і внутрішніх - складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси,

цінності людини, пов'язані з ними та соціокультурним середовищем особистості трудової ментальності тощо).

Внутрішня мотивація	<ol style="list-style-type: none"> 1. задоволеність працею 2. дружні відносини з колегами 3. відчуття "належності до команди"
Зовнішня мотивація	<ol style="list-style-type: none"> 1. матеріальне стимулювання 2. просування по службі 3. схвалення з боку колег і колективу 4. прагнення до престижу 5. додаткові пільги (службовий автомобіль, додаткова відпустка, повна чи часткова оплата комунальних витрат) 6. символи службового статусу та престижу (надання почесних грамот, нагородження орденами)

Рис. 1.2.2. Фактори - мотиватори [65, с. 230]

Внутрішні мотиватори – це суб'єктивні чинники трудової мотивації, які визначаються потребами, інтересами, ціннісними орієнтаціями конкретної особистості у сфері праці, пов'язані з особистісними характеристиками працівника (стать, вік, освіта, сімейний стан, професія, трудовий стаж, особистий досвід, загальна і професійна культура, спрямованість інтересів), рисами трудового менталітету (останні не обмежуються сферою усвідомленого й сягають значною мірою в несвідоме). Базуються внутрішні мотиватори, передусім на потребах, під якими розуміємо необхідні матеріальні і духовні блага, які людина (суспільство) бажає та прагне мати, споживати, використовувати.

Осмислення людиною своїх потреб породжує певні інтереси у сфері праці. Інтереси можна трактувати як усвідомлення актуальних потреб, що стає джерелом діяльності, містить у собі внутрішню необхідність виконання певних суспільних функцій (вчинків) для їх задоволення. В залежності від виду потреб прийнято виокремлювати інтереси економічні (грошові, майнові та інші матеріальні інтереси), духовні, соціальні. В залежності від рівня розгляду виділяють інтереси людини, сім'ї, соціальної групи, колективу, фірми, корпорації, їх об'єднань, галузі, регіону, держави.

Інтереси у сфері праці завжди мають певну спрямованість, що відбиває ті

чи інші ціннісні орієнтації. Під ціннісними орієнтаціями розуміємо стійке відношення до сукупності матеріальних та духовних цінностей, ідеалів, що формує прагнення до їх досягнення; у сфері праці це, передусім, свідома спрямованість інтересів, головні пріоритети у сфері праці.

На відміну від внутрішніх мотиваторів, зовнішніми мотиваторами вважаються об'єктивні чинники, які зовні (на мікро-, мезо-, макроекономічному рівнях) впливають на конкретного працівника, спроможні посилити або послабити мотиви трудової діяльності, його прагнення до ефективної праці, підвищення професійної майстерності, засвоєння нових знань: соціально-економічні умови життя, моральна, матеріальна, статусна оцінка трудового внеску працівника на підприємстві, морально-психологічний клімат у трудовому колективі, можливості соціального захисту, професійного зростання, службової кар'єри тощо.

На рівні індивіда в якості внутрішніх мотиваторів спрацьовують індивідуальні потреби, інтереси, цінності, які знаходяться в тісному зв'язку з отриманим вихованням, освітою, засвоєними рисами менталітету тощо.

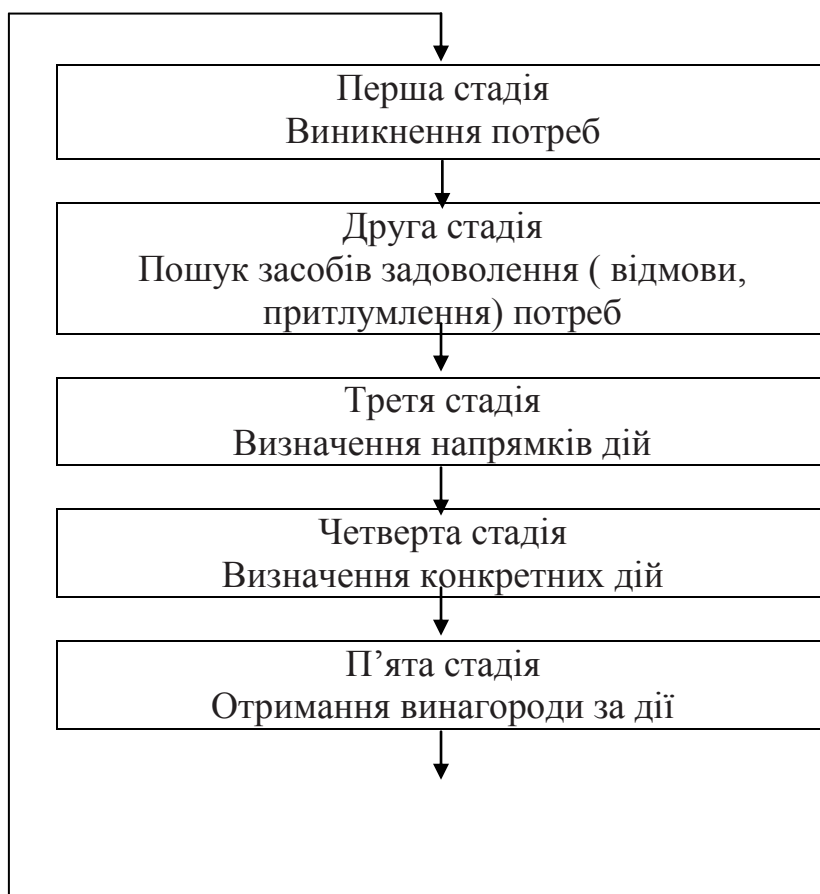
На рівні підприємства зовнішніми мотиваторами для працівника слугують: стабільність зайнятості й доходу; оплата праці, преміювання, моральне та соціальне заохочення продуктивної праці; зміст, умови, безпека, норми праці, техніко-технологічне та інформаційне забезпечення організації праці; справедливість оцінки праці; рівень самостійності та відповідальності в роботі; кадрова політика, стиль керівництва, взаємовідносини в колективі, морально-психологічний клімат; участь в управлінні, причетність до справ підприємства; перспективи кар'єри, підвищення рівня освіти, кваліфікації, можливості придбання житла за умов часткового відшкодування його вартості підприємством тощо. Вагоме значення для сприйняття праці як цінності має безпосередньо добробут працівника та його сім'ї, можливості його зміцнення саме за рахунок праці на даному підприємстві. В разі зниження частки оплати праці в структурі отримуваного доходу мотивація праці знижується.

Мотиваційний вплив на людину у сфері праці не обмежується

підприємством. Цінність своєї праці людина відчуває і за його межами, суб'єктивно оцінюючи стан регіонального ринку праці, порівнюючи свій дохід з працівниками інших галузей і регіонів, відчуваючи купівельну спроможність отриманого доходу в конкретному регіоні, соціальну безпеку (або небезпеку та незахищеність), повні або обмежені можливості задоволення соціальних потреб – навчання, лікування, відпочинку, придбання житла завдяки трудовим зусиллям тощо.

На рівні держави роль зовнішніх мотиваторів виконують: державне регулювання ринку праці та зайнятості, регулювання умов та безпеки праці, оплати праці й доходів, їх диференціація, індексація; нормування праці, державні гарантії стосовно мінімальної заробітної плати, зайнятості; оподаткування доходів; соціальний захист, пенсійне забезпечення, соціальне страхування та інвестування; політика у сфері освіти і культури, здоров'я, трудового виховання, профорієнтації, розвитку соціальної інфраструктури.

Якщо мотивацію розглядати як процес впливу на поведінку людини факторів - мотиваторів, то теоретично її можна розподілити на шість стадій (рис. 1.2.3).



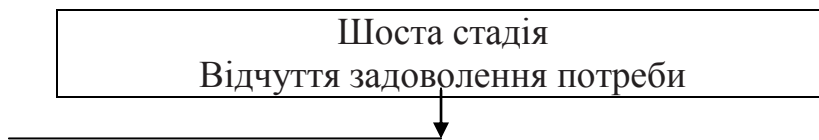


Рис. 1.2.3. Схема процесу мотивації [56, с. 112]

Перша стадія - виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі в неї чогось. Це відчуття постійно дратує людину і потребує задоволення.

Друга стадія - пошук способів задоволення потреби. Наявність потреби передбачає певну реакцію людини. Люди по-різному можуть домагатись усунення потреби: задовольнити, притлумити, не помічати. Але здебільшого рано чи пізно, а таки постає необхідність щось зробити, здійснити, ужити певних заходів.

Третя стадія - визначення цілей, напрямів дій. Людина визначає, що їй треба конкретно отримати та зробити для задоволення потреби. На цій стадії відбувається погодження чотирьох моментів:

- що я матиму після задоволення потреби;
- що я мушу зробити, щоб отримати те, чого бажаю;
- наскільки досяжне те, чого я бажаю;
- наскільки те, що я можу реально отримати, задовольнить потребу.

Четверта стадія - виконання конкретних дій. На цій стадії людина докладает зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей.

П'ята стадія - отримання винагороди за виконані дії. Зробивши певні зусилля, людина отримує те, що має задовольнити потребу або те, що вона може обміняти на бажаний об'єкт (предмет, послугу, цінність). На цій стадії з'ясовується, наскільки здійснене людиною збігається з очікуваним результатом. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження чи посилення мотивації.

Шоста стадія - відчуття задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення потреби, величини винагороди і її адекватності докладеним зусиллям людина або чекатиме виникнення нової потреби, або продовжує працю для задоволення потреби наявної.

Під їх впливом формуються мотиви поведінки індивіда в організації в

основу яких покладено необхідність задоволення потреб, що виникають в процесі життєдіяльності. Працівник повинен отримувати гідну винагороду за виконану роботу, тобто плату за затрачені в процесі праці розумові й фізичні зусилля, які необхідні для отримання матеріального чи інтелектуального продукту праці. Рівень винагороди формує у свідомості працівника "рівень необхідності" виконувати ті чи інші дії, які призведуть до задоволення потреби, що являє собою мотивацію праці. Управлінські рішення, якими вони б не були, не принесуть очікуваного результату, поки в персоналі не буде достатнього рівня мотивації їх виконання, тобто зацікавленості в його досягненні.

Мотиви і їх формування, все різноманіття потреб, установки, потенціал особи, так або інакше, відбиваються, систематизуються і вивчаються в різних теоретичних концепціях мотивації праці і служать першим кроком в розробці мотиваційного механізму [68, с. 212].

Система мотивації праці персоналу базується на таких чинниках, як система формальних процедур і правил виконання функцій і робіт, призначених для досягнення мети фірми і уявлення менеджменту про реальні інтереси, мотиви, потреби людей, що працюють в організації, способах їх задоволення, значущих цінностях і нормах поведінки.

1.3. Формування ефективної системи мотивації праці персоналу підприємства

В сучасних умовах економічного спаду особливу актуальність набуває мотивація персоналу підприємства. Кризова ситуація загрожуює підприємствам не тільки фінансовими проблемами й втратою своїх позицій

на ринку, але й втратою кваліфікованих кадрів, без яких подолати кризу неможливо. Утримання ключових співробітників - одне з основних завдань менеджменту на етапі кризи, і досягти цієї мети можна, якщо вчасно інформувати персонал і реалізувати адекватну систему мотивації.

Формування ефективної системи мотивації праці персоналу має стратегічне значення для підприємств в умовах кризи. Розуміння, формування і задоволення потреб персоналу є основою створення цієї системи та досягнення мети підприємства в цілому.

Система мотивації праці персоналу підприємства як економічна категорія має такі складові:

- систему оплати праці (основна, додаткова заробітна плата, компенсаційні та заохочувальні виплати);
- соціальні гарантії;
- надання пільг;
- участь працівників: у власності підприємства, в управлінні, у розподілі прибутку підприємства пропорційно їхньому трудовому внескові;
- ротацію персоналу;
- регулювання робочого часу;
- поліпшення умов праці;
- особисте й публічне визнання;
- формування і розвиток моральних якостей особистості та морального клімату у колективі.

Ефективною система мотивації праці персоналу стане лише у разі якнайповнішого охоплення нею персоналу підприємства та її індивідуалізації. Тому система мотивації праці повинна будуватися з урахуванням особливостей персоналу, що працює в організації, що включають потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації працівників.

Система мотивації праці персоналу повинна враховувати існуючу структуру управління персоналом організації, чинники, що впливають на організацію всередині і ззовні, а також традиції, що склалися на фірмі, і історичний досвід роботи.

У кризових умовах кожне підприємство прагне вижити в конкурентній боротьбі, за мету ставиться виробництво продукції та надання послуг, які б переважали за якістю конкурентів. Одним із шляхів досягнення цієї мети є розробка і впровадження дієвого механізму мотивації персоналу.

Для збільшення зацікавленості персоналу в результативності функціонування підприємства необхідно розвивати наступні компоненти матеріального стимулювання:

1. Оцінка результату праці персоналу (система планомірної і формалізованої оцінки персоналу по певних критеріях). В умовах постійної інфляції такий підхід більш ефективний, оскільки інфляція, знецінюючи гривню, спотворює вартість робочої сили, унаслідок чого доводиться постійно передивлятися оклади, тарифні ставки, умови преміювання і так далі.

2. Компенсаційний пакет. Його наявність дозволяє швидко підібрати кадри з високим рівнем підготовки і бажанням працювати на благо компанії. Компенсаційний пакет утримує перспективних співробітників, підвищує мотивацію, стимулює ефективне виконання роботи, сприяє професійному і кар'єрному зростанню; має адміністративний вплив і надає позитивну дію на управління персоналом в цілому.

Базуючись на цьому, важливо визначитися з колом методологічних принципів, важливих для вивчення специфіки формування мотиваційної системи, адекватної завданням розвитку вітчизняної економіки [45, с.17].

Принцип мотивованості - передумова трудової діяльності, якою викликано її вибір чи активізована її інтенсивність у певному напрямі. Виходячи з досвіду досліджень феномену мотивації, вчені переконані, що використання цього принципу сприятиме вирішенню багатьох питань активізації праці як в теоретичному, так і прикладному аспектах.

Принцип конкурентності торкається іншого аспекту трудової діяльності, а саме - орієнтованості особи, що обирає або здійснює трудову діяльність в конкурентних умовах, на підвищення конкурентоспроможності власної робочої сили, використання (за певних умов організації праці) власного трудового потенціалу для досягнення очікуваного трудового результату із досягненням певних конкурентних переваг на ринку.

Принцип адаптації та розвитку передбачає адаптацію трудової свідомості працівника до конкурентних умов, формування та розвиток ціннісних орієнтацій у напрямі формування конкурентоспроможності у сфері праці. Реалізація цього принципу у дії мотиваційної системи передбачає пошук відповідних соціально-економічних важелів, здатних формувати конкурентну поведінку.

Принцип пріоритетності соціальних потреб визначає підпорядкованість мотиваційного процесу передусім цілям людського розвитку, задоволенню актуальних соціальних потреб працівників, трудового колективу.

Принцип ефективізації передбачає реалізацію вимог соціальної та економічної ефективності мотиваційної системи конкурентоспроможної праці, який формується згідно обраної стратегії, розробку критеріїв та індикаторів ефективності соціальної та економічної мотивації праці в умовах конкурентного середовища.

Врахування методологічних принципів та відомих мотиваційних теорій, практики їх застосування в кризових умовах дозволяють дійти висновку: для формування дієвої системи мотивації праці недостатньо обмежитися створенням відповідних мотивів на особистісному рівні, недостатньо також враховувати взаємодію внутрішніх і зовнішніх чинників мотивації лише на рівні організації (підприємства). Необхідним є комплексний підхід до розв'язання цієї проблеми на макро-, мезоекономічному рівнях, який створюватиме відповідні гнучкі стимули як для найманих працівників, так і для роботодавців.

Сьогодні, більшість із використовуваних систем оплати праці працівників

не відповідає вимогам, які ставляться до матеріального стимулювання, як складової цілісної системи мотивації, спрямованої на досягнення максимальних результатів від господарської діяльності. Спроби часткового реформування системи оплати праці працівників у межах окремих підприємств не привели до сподіваних результатів, оскільки всі вони спричиняли суперечність між кількістю вкладеної праці, очікуваною винагородою та отриманою платнею.

Найпоширенішим і найдієвішим методом підвищення ефективності праці досі залишається виплата грошових винагород у вигляді премій. Винагороди можуть бути розраховані на забезпечення високої якості продукції при обов'язковому зростанні прибутку або на надання різноманітних пільг, що відповідають потребам працівників. Це дає змогу не тільки зацікавити останніх в ефективній праці, а й закріпити в конкретному колективі тих, у чийй праці є потреба. Вибір системи матеріального стимулювання праці має бути чітко узгодженим з особливостями і завданнями виробничої діяльності промислового підприємства, в іншому разі не. Однак, якщо врахувати вплив факторів зовнішнього економічного середовища і високий ступінь їх невизначеності, тимчасові відхилення від пропорції припустимі.

Слід зазначити, що вітчизняним підприємствам властиве стимулювання праці за такими показниками [50, с.177]:

- підвищення індивідуальної продуктивності праці, зростання обсягу виконуваних завдань, професійні якості, ініціативність виконавця. Припустимий розмір доплат не повинен перевищувати 60% від посадового окладу;
- підвищення якості продукції і технології торгівлі. Доплати не повинні перевищувати 3% від погодинної тарифної ставки працівника або 20% від його посадового окладу;
- висока індивідуальна продуктивність праці при збереженні якісних показників. Доплата визначається диференційовано залежно від стажу роботи на певному підприємстві;
- зростання прибутків за результатами діяльності підприємства у цілому.

Система мотивації праці повинна містити й оптимально враховувати всі елементи преміювання, до яких слід віднести такі, як: джерело фінансування преміальних виплат, показники преміювання, умови преміювання, розмір виплат за кожним показником преміювання, терміни преміювання, перелік категорій персоналу, що підлягають преміюванню, перелік недоліків, за які виплати знімаються, порядок введення преміального положення у межах системи матеріального стимулювання

Коректна система матеріального стимулювання передбачає економічне обґрунтування преміальних виплат, а також наявність чіткого розмежування усіх мотиваційних елементів.

Для визначення ступеня ефективності системи матеріального стимулювання, що діє на вітчизняних підприємствах, необхідно проаналізувати всі складові, визначити значення кожної з них і врахувати не лише власний досвід, а й практику інших суб'єктів господарювання. Найважливішим показником ефективності дії системи матеріального заохочення є співвідношення реально отриманого ефекту від використання певного методу стимулювання і витрат на його проведення. Згідно з цим показником ефективною стає система матеріального стимулювання, що дає змогу одержати додатковий ефект, який перевищує за розмірами преміальні виплати досягнення критерію ефективності системи матеріального стимулювання є результатом економічно обґрунтованого вибору показників, умов і нормативів преміювання; рівня показників, що має бути досягнутим при обраних нормативах заохочення. При цьому необхідна диференціація оцінки систем матеріального заохочення за якісні й кількісні показники. Слід зазначити, що ефективність методів матеріального заохочення не можна прирівнювати лише до факту одержання додаткового прибутку, необхідно враховувати також ступінь пристосованості спонукальних дій до умов торгівлі й до психологічного клімату, що панує на підприємстві.

Головною проблемою, що залишається досі не розв'язаною, є узгодження фінансових можливостей вітчизняних підприємств у вирішенні питань

матеріального стимулювання праці працівників із соціальними потребами окремо взятого співпрацівника. Аналізуючи з цього приводу спроби використання посадових окладів у разі оплати праці основних працівників на підприємстві, слід сказати про їхню недоцільність у зв'язку з відсутністю можливості заохочення за підвищення продуктивності праці. В цьому випадку має місце неузгодженість інтересів торгівлі і працівника і, як наслідок, темпи зростання заробітної плати випереджають темпи підвищення продуктивності праці, що неприпустимо в умовах ринку. Головною причиною вжиття таких заходів є спроба керівництва підприємства заздалегідь визначити певний обсяг фонду оплати праці на перспективний період без урахування результатів виробничої діяльності. З іншого боку, необґрунтоване заниження основної заробітної плати персоналу призведе до втрати підприємством привабливості у процесі оновлення кадрового складу [69, с.61].

Таким чином, комплексний підхід до організації матеріального стимулювання надасть можливість вітчизняним підприємствам підвищити мотивацію праці в системі менеджменту, підвищити продуктивність праці, покращити якість трудового життя.

Щодо моральних стимулів, то вони мають включати такі засоби залучення людей до праці, які засновані на відношенні до праці як до вищої цінності, на визнанні трудових заслуг як головних. Вони не мають зводитись тільки до заохочень і нагород, застосування їх передбачає створення такої атмосфери, суспільної думки та морально-психологічного клімату, при яких у трудовому колективі добре знають, хто і як працює, і кожному віддається по заслугах. Такий підхід вимагає забезпечення впевненості в тому, що сумлінна праця й зразкове поведіння завжди одержують визнання й позитивну оцінку, приносять повагу й подяку.

Досліджуючи систему мотивації на вітчизняних підприємствах у найзагальнішому випадку всі засоби та методи мотивації можна поділити на економічні та неекономічні. Економічні методи мотивації ґрунтуються на тому, що в результаті їх застосування працівники отримують певні вигоди, що

підвищують їх матеріальне становище. Основною формою прямої економічної мотивації в Україні являється заробітна плата. Звичайно, вона залежить від посади, яку займає працівник, від його кваліфікації, стажу роботи, а також кількості та якості затраченої праці. [80, с.126]

Збільшення витрат на оплату праці в значній мірі компенсується ростом гнучкості використання робочої сили та її продуктивності. Збільшення витрат на підготовку кадрів розглядається не як ріст невиробничих витрат, а як довгострокові інвестиції в розвиток людських ресурсів. При цьому робітник краще розуміє та оцінює свій вклад в результативність виробничого процесу, підвищується ступінь відповідальності, що беззаперечно відбивається на рості його мотивації та задоволення працею.

У загальному вигляді заробітна плата працівників складається з основної заробітної плати, додаткової та соціальних програм. Але оскільки система оплати праці має створювати у людей почуття захищеності та впевненості і разом з тим включати дієві засоби стимулювання, то крім основної та додаткової заробітної плати в розвинувся іще один метод економічної мотивації - участь у прибутках. Перш за все це відноситься до додаткового прибутку, до 75 % якого можуть отримувати співробітники. Здійснюються такі виплати зазвичай щомісячно, щоб працівники наглядно бачили їх зв'язок з результатами своєї роботи.

Участь працівників у розподілі прибутку являє собою розподіл між ними податкового прибутку, котрий був отриманий в результаті підвищення продуктивності чи якості їхньої праці. Однак участь у розподілі прибутків не ефективна, якщо не доповнюється залученням працівників до управління, до процесу прийняття рішень, до пошуку шляхів удосконалення виробництва, бо це не стільки спосіб платити працівникам, скільки спосіб управляти процесом праці.

Доказом ефективності поєднання таких методів мотивації як участь працівників у прибутках та залучення їх до управління підприємством є те, що такий механізм сприяє [80, с.158]: зростанню прибутків; підвищенню якості;

зростанню продуктивності; зниженню собівартості; збільшенню віддачі капіталовкладень; зменшенню кількості скарг і прогулів.

Групу неекономічних методів на вітчизняних підприємствах складають конкретні організаційні та моральні способи мотивації, які дуже часто переплітаються з конкретними економічними способами мотивації та обумовлюють один одного. До організаційних методів мотивації відносяться мотивація цілями, збагаченням роботи та участю у справах фірми. До моральних засобів мотивації відноситься визнання, яке може бути особистим та суспільним [88, с.22].

Ще однією формою мотивації на підприємствах, яка об'єднує всі попередні є посадове просування. Вона дає і більш високу заробітну плату (економічний мотив), і більш цікаву та змістовну роботу (організаційний мотив), а також відображає заслуги та авторитет особистості (моральний мотив). Але в той же час цей спосіб мотивації по ряду причин обмежений - перш за все кількістю посад, крім того не всі люди здатні та бажають керувати [90, с.66].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

ТОВ «АГРОФІРМА «СВІТАНОК»

2.1. Економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «Агрофірма «Світанок»

Сільське господарство є одним із найважливіших секторів народного господарства України, тут зосереджено близько 30% основних виробничих фондів; працює майже третина загальної чисельності працівників, зайнятих у народному господарстві; виробляється третина національного доходу, формується 70% роздрібного товарообігу [20, с.12].

Продукція агропромислового комплексу є однією з основних статей експорту. Порівняльні переваги української економіки зосереджуються головним чином у сільському господарстві. За оцінками експертів, Україна належить до числа країн із найвищим рейтингом щодо потенціальних можливостей у сільському господарстві. Основною складовою цього потенціалу є концентрація найродючіших у світі чорноземів (понад 65% ґрунтового покриття країни), достатньо висока кваліфікація і відома у всьому світі працелюбність українських селян. Дослідження підтверджують, що використання значних наявних можливостей України для виробництва сільськогосподарської продукції може створити значний експортний потенціал країни.

Економіка сільського господарства України уже двадцять років знаходиться в складному економічному стані. По найважливішим показникам виробництво в Україні впало до рівня 50-60-х рр. XX ст. і перебуває на рівні слаборозвинених країн "третього світу".

Ефективність використання земель в Україні значно нижча, ніж у середньому по Європі. Основними причинами низької віддачі земельного потенціалу в Україні є безгосподарне ставлення до землі, тривала відсутність реального власника, помилкова стратегія максимального залучення земель до обробітку, недосконалі техніка і технологія обробітку землі та виробництва сільськогосподарської продукції, не виважена цінова політика, недотримання науково обґрунтованих систем ведення землеробства і, зокрема, повсюдне недотримання сівозмін, внесення недостатньої кількості органічних добрив, низький науково-технічний рівень проектування, будівництва та експлуатації меліоративних систем, недосконала система використання і внесення мінеральних добрив та невиконання природоохоронних, комплексно-меліоративних, протиерозійних та інших заходів. Якісний стан земельного фонду постійно погіршується.

Україна за рівнем техніки і технології в сільському господарстві відстає від передових країн на 40 років. Через таку відсталість втрати врожаю сягають 30%. Питомі витрати електроенергії у нас в кілька разів вище, ніж у США та в Західній Європі [12, с. 14].

До наявних проблем сільськогосподарських підприємств можна віднести наступні:

кількість продукції, що виробляється сільськогосподарськими підприємствами, не може повністю задовольнити потреби українського населення;

низьковрожайні рослини займають значні посівні площі;

не використовуються нові сорти рослин. Дефіцит коштів на сьогодні неможливо подолати за рахунок бюджетних видатків, що змушує аграріїв економити на якості посівного матеріалу, добривах та засобах захисту рослин.

Більшість господарств не має коштів та техніки у достатній кількості, тому сіють в першу чергу те, на чому гарантовано зможуть заробити: кукурудзу, соняшник, сою;

скорочується поголів'я великої рогатої худоби, свиней, овець, птиці;

переважає ручна праця. Серед наявних в Україні фермерських господарств тільки 66% з них мають трактори, 39% - автомобілі, 28% - сіялки, до цього призвела відсутність фінансування з боку держави та занепад вітчизняного машинобудування [10, с. 32].

надлишок робочої сили. Сьогодні в галузі зайнято приблизно 20% працездатного населення. Тим часом, за європейськими стандартами, забезпечувати країну продуктами сільського господарства можуть 3% населення. Дана тенденція свідчить про неефективність використання наявного трудового потенціалу сільськогосподарської галузі національної економіки України;

низький рівень матеріально-технічної бази. Аграрним підприємствам бракує сучасної сільськогосподарської техніки. Для аграрного сектору характерим є велика зношеність сільськогосподарських машин та механізмів;

не конкурентоспроможність галузі. Українські сільгосппідприємства готові нагодувати українців кожного окремо, але не готові до співпраці з великими переробними компаніями - вони орієнтовані на «стихийні» ринки для домашніх господарств, але не виробляють промислові партії сільгосппродукції.

Не зважаючи на всі проблеми сільського господарства - економічну кризу, старіння виробничих фондів, машин та обладнання, відсутність коштів, експерти стверджують, що ця галузь стане одним із визначальних чинників української економіки. Але для цього необхідні ґрунтовне реформування сільського господарства та якісні перетворення його системоутворюючих галузей, поетапне технологічне і технічне переоснащення. Реформування потребують в першу чергу ключові аграрні галузі – рослинництво та тваринництво.

Підприємство, яке ми обрали для дослідження, відноситься саме до галузі сільського господарства.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофірма «Світанок» (ТОВ «Агрофірма «Світанок») є підприємством з колективною формою власності.

ТОВ «Агрофірма «Світанок» знаходиться на території Сумської області, Сумського району, село Новосуханівка. ТОВ «Агрофірма «Світанок» створено з метою здійснення господарської, фінансово-інвестиційної, комерційної та іншої діяльності та здійснює самостійну, ініціативну, систематичну, на власний ризик господарську діяльність з метою одержання прибутку, наступного його розподілу між учасниками та досягнення економічних і соціальних результатів.

Згідно з метою і предметом своєї діяльності підприємство здійснює права та несе обов'язки, визначені Статутом та чинним законодавством України.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Агрофірма «Світанок» є вирощування, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції (зернові, зерново-бобові, соняшник, соя, картопля, цукрові буряки та інша продукція рослинництва), а також продукція тваринництва, у тому числі вирощування худоби та птиці (в живій масі), бджільництво, інша продукція тваринництва.

В даний час відбувається приріст об'єму випуску продукції на підприємстві. Також на підприємстві відбувається розвиток комбікормового виробництва, що у свою чергу дає можливість розвивати відгодівлю та вирощування молодняка великої рогатої худоби.

Предмет економічної діяльності підприємства:

виробництво, заготівля, зберігання, реалізація, переробка, транспортування сільгосппродукції;

закупівля сільгосппродукції, худоби, товарно-матеріальних цінностей, в т.ч. в населення за готівку;

оренда земельних ділянок сільськогосподарського та несіськогосподарського призначення для ведення товарного сільськогосподарського виробництва;

вироснування зернових, технічних та інших культур, не віднесених до інших класів рослинництва;

розведення великої рогатої худоби; овець, кіз, коней; свиней, птиці; інших тварин;

розробка, виробництво та реалізація товарів народного споживання, громадського харчування, товарів виробничо-технічного призначення, будівельних матеріалів та сировини; виробництво цукру з цукрових буряків та сирцю, сухого жому, меляси, сирого жому, вапна, електроенергії, теплоенергії;

приймання, зберігання, оптова та роздрібна торгівля добривами, засобами захисту рослин, отрутохімікатами, ветеринарними препаратами;

надання послуг сільськогосподарською технікою разом з обслуговуючим персоналом;

Основним постачальником мінеральних добрив, техніки, паливо-мастильних матеріалів являється ТОВ «Агрофірма «Світанок». Одним із покупців сільськогосподарської продукції є ХПП «Нібулон».

Організаційна структура ТОВ «Агрофірма «Світанок» наведена на рис. 2.1.1.

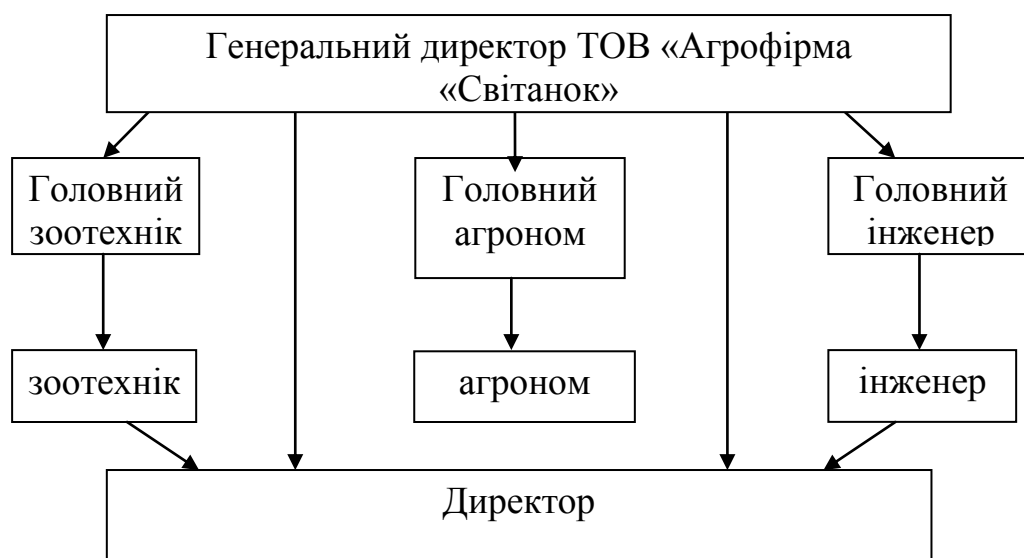


Рис. 2.1.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «Агрофірма
«Світанок» у 2018 р.

На нашу думку, організаційна структура ТОВ «Агрофірма «Світанок» відноситься до лінійної структур, яка є типовою для середньостатистичного сільськогосподарського підприємства в Україні.

Одним із найважливіших факторів збільшення обсягу виробництва продукції на сільськогосподарських підприємствах є забезпеченість їх основними засобами в необхідній кількості та в асортименті і повніше й ефективніше використання їх. Активи являють собою ресурси, контрольовані підприємством, використання яких призводить до збільшення економічних вигод у майбутньому.

За допомогою даних таблиці 2.1.1 проведемо аналіз показників вартості активів за 2016-2018 рр., якими володіє ТОВ «Агрофірма «Світанок».

Таблиця 2.1.1

Показники вартості оборотних та необоротних активів
ТОВ «Агрофірма «Світанок» за 2016-2018 рр.

(тис. грн.)

Показники	Роки:			Відхилення, (-;+) 2018 р. від:		Темп росту 2018 р. у % до:	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.
Необоротні активи	14303	112070	145255	130952	33185	у 10,2 р.	129,61
Оборотні активи	33983	386282	516738	482755	130456	у 15,2 р.	133,77
Разом	48286	498352	661993	613707	163641	у 25,4 р.	у 2,6 р.

У 2018 р. вартість необоротних активів підприємства становила 145 255 тис. грн., що у 10,2 рази більше порівняно з 2016 р., а у порівнянні з 2017 р. вартість необоротних активів збільшилась на 29,61%. Вартість оборотних активів у 2018 р. становила 516 738 тис. грн., що у свою чергу, у 15,2 рази більше ніж у 2016 р. та на 33,8% ніж у 2017 р.

З метою поглиблення дослідження оборотних та необоротних активів ТОВ «Агрофірма «Світанок», у 2016-2018 рр. проаналізуємо їхню структуру (табл. 2.1.2).

Згідно даних таблиці 2.1.2, можна зробити висновки, що за період 2016-2018 років на підприємстві ТОВ «Агрофірма «Світанок» питома вага оборотних активів була значно більшою ніж питома вага необоротних активів. У 2016 році питома вага необоротних активів становила майже 30% від усієї маси активів підприємства, у 2017 році цей показник знизився на 7,13% і складав 22,49%, а у 2018 році знизився ще на 0,55% і становив 21,94% від загальної суми активів підприємства. Питома вага оборотних активів у 2016 році складала трохи більше 70%, у 2017 році їх питома вага на підприємстві збільшилась приблизно на 7,2% і займала 77,5% маси активів, а у 2018 році збільшившись ще на 0,5 % становила 78,08 %.

Таблиця 2.1.2

Структура активів ТОВ «Агрофірма «Світанок» за 2016-2018 рр.

Показник	Роки:						Відхилення, (-;+) 2018 р. від:	
	2016		2017		2018		2016 р.	2017 р.
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	питома вага, %	питома вага, %
Необоротні активи	14303	29,62	112070	22,49	145255	21,94	-7,68	-0,55
Оборотні активи	33983	70,38	386282	77,51	516738	78,06	7,68	0,55
Разом	48286	100	498352	100	661993	100	X	X

Така структура активів свідчить на користь підприємства, тому що переважна частка активів знаходиться в обороті.

Структура активів ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2016-2018 рр. наочно показана на рис. 2.1.2.

У період 2016-2018 рр. питома вага оборотних активів збільшувалась, а питома вага необоротних активів, навпаки, зменшувалась. Це свідчить про те, що підприємство збільшує кількість оборотних активів, які за своєю функцією є ліквідними, і тому можуть принести більший прибуток за короткий термін часу.

Одним з найважливіших завдань підприємства в сучасних умовах є підвищення ефективності використання основних фондів. З метою виявлення ефективності використання основних фондів проведемо оцінку наявності, зносу та придатності основних фондів ТОВ «Агрофірма «Світанок».

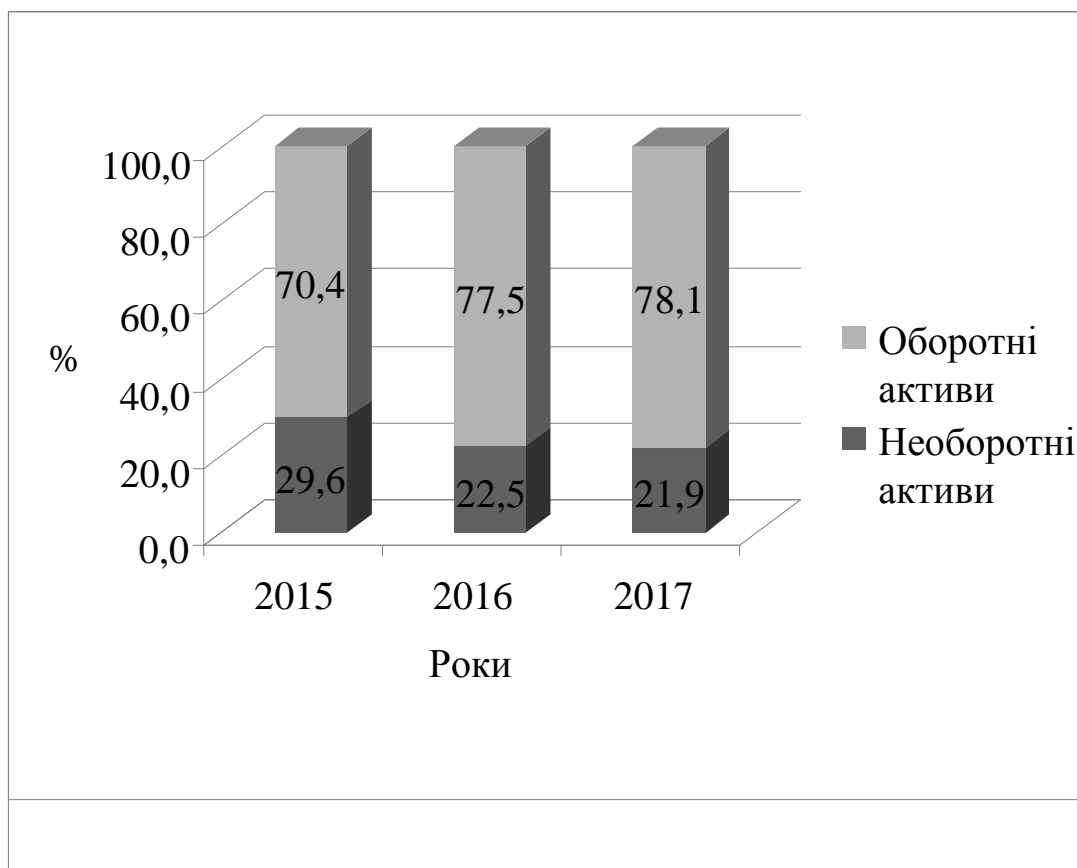


Рис. 2.1.2. Структура активів ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2016-2018 рр.

За розрахунками, наведеними в таблиці 2.1.3, можна зробити наступний висновок щодо використання основних фондів підприємством. Коефіцієнт зносу у досліджуваній період мав тенденцію до зниження. Так, у 2016 році він складав 40,02%, у 2017 році мав незначне зниження і становив 39,98%, а у 2018 році цей коефіцієнт скоротився ще майже на 4% і складав 35,98%. Підвищення коефіцієнта придатності (зменшення коефіцієнта зносу) свідчить про поліпшення технічного стану основних фондів, що зумовлює випуск продукції на новій технологічній основі з більш високим рівнем її конкурентоспроможності, що є чинником зростання продуктивності.

Основними видами діяльності ТОВ «Агрофірма «Світанок» є вирощування, переробка та реалізація продукції рослинництва, продукція тваринництва та надання послуг в сільському господарстві.

Таблиця 2.1.3

Показники стану основних фондів
ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2016-2018 рр.

(тис. грн.)

Показники	Роки:			Відхилення,(-;+) 2018 р. від:		Темп росту 2018 р. у % до:	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.
Залишкова вартість	10168	60709	95663	85495	34954	у. 9,4 р.	157,58
Первісна вартість	16952	101154	149726	132774	48572	у.8,8 р.	148,02
Знос	6784	40445	54063	47279	13618	у. 7.9 р.	133,67
Коефіцієнт зносу, %	40,02	39,98	36,11	-3,91	-3,88	90,23	90,31
Коефіцієнт придатності,%	59,98	60,02	63,89	3,91	3,88	106,52	106,46

Обсяги та структура виручки від видів господарської діяльності ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2016-2018 рр. наведені в таблиці 2.1.4.

Таблиця 2.1.4

Обсяги та структура виручки від господарської діяльності

(тис. грн.)

Найменування видів діяльності	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.						Відхилення,(-;+) 2018 р. до:	
	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2016 р.	2017 р.
	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	сума, тис.грн.
Продукція тваринництва	4112,8	12,1	47429,6	36,83	94642	49,39	94642	47212
Продукція рослинництва	26582	78,1	75043,2	58,28	93756	48,93	93756	18712
Послуги в сільському господарстві	3357,6	9,8	6292,4	4,89	3213	1,68	3213	-3079,4
Всього	34052,4	100	128765,2	100	191611	100	191611	62845

Як бачимо, чистий дохід від реалізації продукції тваринництва та рослинництва з кожним роком збільшувався і становив: від реалізації продукції рослинництва у 2016 р. 26587 тис. грн., у 2017 р. зріс майже у тричі і сягав 75043,2 тис. грн., а у 2018 р. збільшився ще на 25% і склав суму у 93756 тис. грн.

Від реалізації продукції тваринництва у 2016 р. підприємство отримало 4112,8 тис. грн., у 2017 р. ця сума збільшилась більш ніж у 11 разів і становила 47429,6 тис. грн., а у 2018 р. ця сума сягала позначки 94642 тис. грн., що майже у два рази перевищувало суму отриману у попередньому році;

Чистий дохід отриманий підприємством від надання послуг у сільському господарстві у 2016 р. становив 3357,6 тис. грн., у 2017 р. зріс майже у двічі і складав 6292,4 тис. грн., а у 2018 р. відбулося зменшення цієї суми більш ніж на 3 тис. грн., і становило 3213 тис. грн., що менше від суми чистого доходу, який було отримано у 2016 р. за цим показником.

Отже, профільним видом діяльності у 2016 році на підприємстві було рослинництво, чистий прибуток від якого сягав 78% від загальної питомої ваги

чистого доходу від господарської діяльності, у 2017 р. відбулося зниження питомої ваги до 58,3 %, а у 2018 р. частка від загального показника становила 48,9%. Питома вага від діяльності господарства у галузі тваринництва, навпаки, з кожним роком питома вага цього показника збільшувалась. У 2016 р. рослинництво становить лише 12,1 % від загальної суми, у 2017 р. цей показник зріс до 36,8 %, а у 2018 р. частка від загальної суми всього чистого доходу сягнула 49,4 % і зайняла перше місце серед профільних видів діяльності.

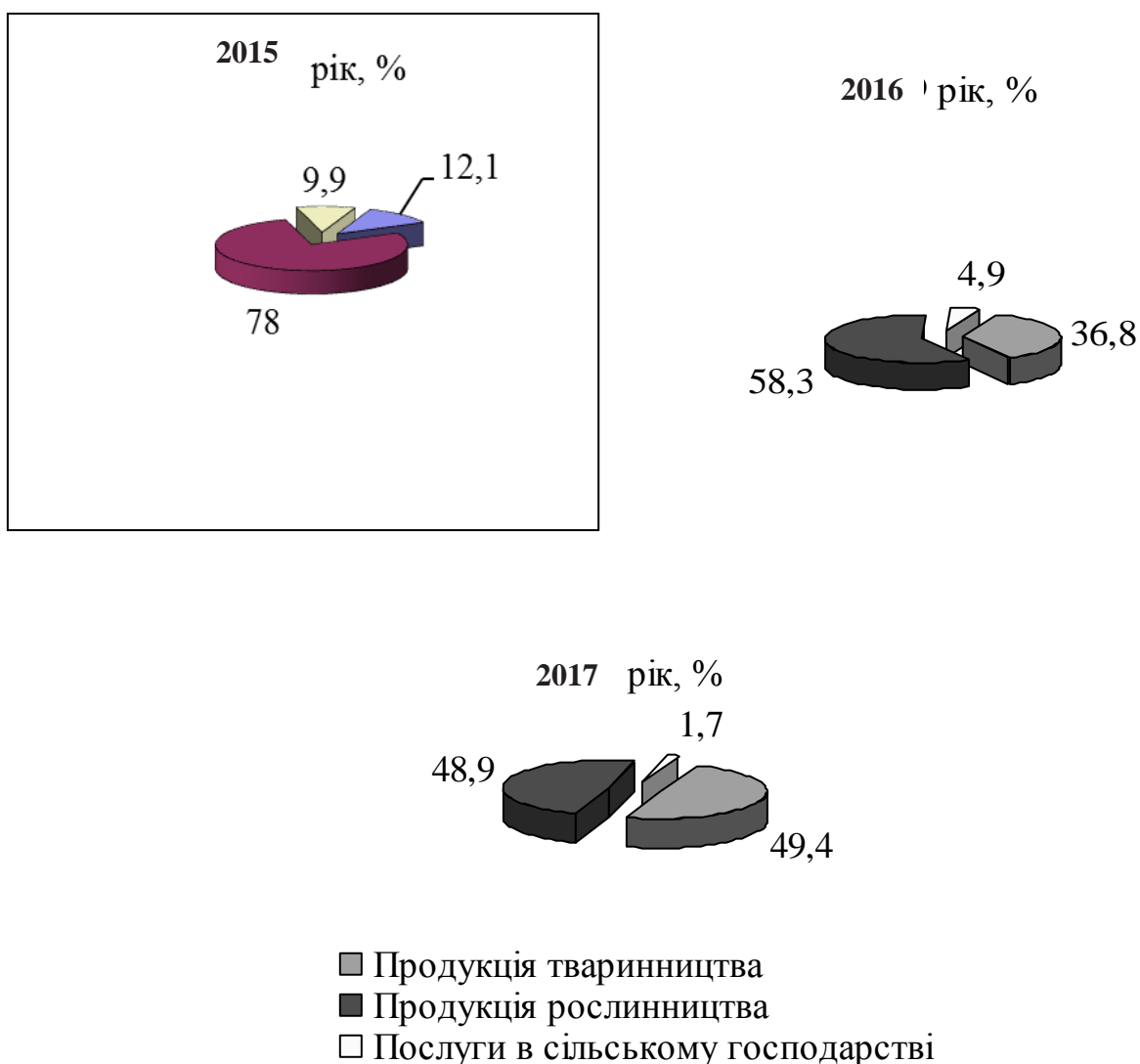


Рис. 2.1.3. Структура виручки від господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Світанок» у 2016-2018 рр.

Відбулося зменшення питомої ваги чистого доходу від надання послуг у сільському господарстві, у 2016 р. їх відсоток склав 9,9%, у 2017 р. – 4,9%, а у

2018 р. – всього 1,7%. За обстежуваний період підприємство збільшило виручку від виробництва та реалізації продукції тваринництва, за рахунок зменшення виручки від виробництва та реалізації продукції рослинництва та надання послуг у сільському господарстві.

З метою поглиблення характеристики господарської діяльності ТОВ «Агрофірма «Світанок» проаналізуємо показники фондозабезпеченості працівників у 2016-2018 рр (рис. 2.1.5).

Таблиця 2.1.5

Показники фондозабезпеченості працівників
ТОВ «Агрофірма «Світанок» за 2016-2018 рр.

(тис. грн.)

Показники	Роки:			Відхилення,(-;+) 2018 р. від:		Темп росту 2018 р. у % до:	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.
Середньорічна вартість основних фондів	16350,5	59053	125440	109089,5	66387	у 7,7 р.	у 2,1 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	261	1737	1832	1571,00	95,00	у 7 р.	105,47
Активна частина основних фондів	11410	33549,5	64917	53507	31367,5	у 5,7 р.	193,5
Фондоозброєність	62,65	34	68,47	5,83	34,47	109,30	у 2,1 р.
Технічна забезпеченість	43,72	19,31	35,44	-8,28	16,12	81,06	183,46

Згідно даних таблиці 2.1.5 можна зробити висновки, що за період 2016-2018 рр. середньорічна вартість основних фондів збільшувалась з кожним роком і становила у 2016 р. – 16350,5 тис. грн., у 2017 р. – 59053, тис. грн., а у 2018 р. – 125440 тис. грн. Також у період 2016-2018 рр. мало місце збільшення середньооблікової чисельності працівників. У 2016 році їх чисельність становила 261 особу, 2017 році – 1737 осіб, а у 2018 р. – 1832 осіб. Також збільшилась активна частина основних фондів, які використовувались у цей період на підприємстві. Збільшення вартості основних фондів призвело до збільшення показників фондоозброєності та технічної забезпеченості кожного

працівника, а зростання середньооблікової чисельності персоналу підприємства негативно вплинуло на раніше перераховані показники, які, у кінцевому результаті, мали тенденцію до збільшення.

На фондоозброєність одного працівника впливають середньооблікова чисельність працівників та середньорічна вартість основних фондів.

З метою визначення впливу цих чинників на фондоозброєність одного працівника проведемо факторний аналіз за допомогою даних табл. 2.1.6

Таблиця 2.1.6

Розрахунок впливу середньорічної вартості основних фондів та середньооблікової чисельності працівників на фондоозброєність працівників
ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2016 р., 2018р.

Показник	Роки:		Підстановки	
	2016	2018	I	II
Середньорічна чисельність робітників, осіб	261	1832	1832	1832
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	16350,5	125 440	16 350,5	125 440
Фондоозброєність, тис. грн.	62,65	68,5	8,9	68,5

Розрахунок збільшення середньооблікової чисельності робітників на 1571 осіб, фондоозброєність одного працівника зменшилась на 53,75 тис. грн.

$$\Delta \Phi O_{\text{ч}} = 8,9 - 62,65 = - 53,75 \text{ тис. грн.}$$

де $\Delta \Phi O_{\text{ч}}$ – зміна фондоозброєності одного працівника під впливом зміни середньооблікової чисельності робітників, тис. грн.

За рахунок підвищення середньорічної вартості основних фондів на 109 089,5 тис. грн., фондоозброєність одного працівника збільшилась на 59,6 тис. грн.

$$\Delta \Phi O_{\text{оф}} = 68,5 - 8,9 = 59,6 \text{ тис. грн.}$$

де $\Delta \Phi O_{\text{оф}}$ – зміна фондоозброєності одного працівника під впливом зміни середньорічної вартості основних фондів, тис. грн.

Баланс впливу чинників:

$$\Delta \Phi O = \Delta \Phi O_{\text{ч}} + \Delta \Phi O_{\text{оф}} = (- 53,75) + 59,6 = - 5,85 \text{ тис. грн.};$$

$$\Delta \Phi O = \Phi O_{2018} - \Phi O_{2016} = 68,5 - 62,65 = 5,85 \text{ тис. грн.}$$

де ΦO – фондоозброєність одного працівника, тис. грн.

Таким чином, збільшення середньооблікової чисельності працівників на 1571 осіб призвело до зменшення фондоозброєності кожного працівника на 53,75 тис. грн.. За рахунок збільшення вартості основних фондів на 109 089,5 тис. грн. вдалося збільшити фондоозброєність кожного працівника на 59,6 тис. грн., що призвело до збільшення показника фондоозброєності на 5,85 тис. грн. у 2018 році порівняно з 2016 роком.

Для дослідження ефективності використання основних фондів підприємства ТОВ «Агрофірма «Світанок» у період 2016-2018 рр. проаналізуємо показники фондівіддачі, фондоємності та фондорентабельності (рис. 2.1.7).

Таблиця 2.1.7

Показники ефективності використання основних фондів

ТОВ «Агрофірма «Світанок» за 2016-2018 роки

Показники	Роки:			Відхилення,(-;+) 2018 р. від:		Темп росту 2018 р. у % до:	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.
Середньорічна вартість основних фондів	16350	59154	125440	109089,5	66286	у 7,7 р.	у 2,1 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	23387	349945	506656	483269	156711	у 21,6 р.	144,78
Чистий прибуток	5266	83673	185143	179877	101470	у 35,1 р.	у 2,2 р.
Фондоємність, грн.	0,70	0,17	0,25	-0,45	0,08	35,41	146,47
Фондовіддача, грн.	1,43	5,92	4,04	2,61	-1,88	у 2,8 р.	68,27
Фондорентабельність, %	32,21	141,45	147,59	115,39	6,15	X	X

За даними таблиці 2.1.7 можна зробити висновок, що у період 2016-2018 рр. на підприємстві відбулося зростання вартості основних фондів на 42803,5 тис. грн. у 2017 р. та на 109089,5 тис. грн. у 2018 р., порівняно з 2016 р. Через збільшення вартості основних фондів на підприємстві збільшилися такі показники, як чистий дохід від реалізованої продукції та чистий прибуток. Це

позитивно відіб'ється на виробничій потужності підприємства. Чистий дохід від реалізованої продукції зріс у 21,6 рази у 2018 р. порівняно з 2016 р. та на 44.8 % порівняно з 2017 р. Чистий прибуток збільшився у 2018 р. у 35,1 рази та у 2017 р. на у 2,2 рази порівняно з 2016 р.

Найважливішим узагальнюючим показником ефективності використання основних фондів є фондovіддача, який показує суму продажу, що отримує підприємство з 1 грн. коштів вкладених в основні засоби. У 2018 р. ми спостерігаємо збільшення даного показника у порівнянні з 2016 р. на 2,61 грн. та зменшення порівняно з 2017 р. на 1,88 грн. Збільшення фондovіддачі є позитивним у діяльності підприємства. Щодо фондоемності, то цей показник показує суму коштів, яку використало підприємство на отримання 1 грн. продажу.

На фондovіддачу впливають чистий дохід від реалізованої продукції та середньорічна вартість основних фондів. Для розрахунку впливу зміни цих показників на фондovіддачу проведемо факторний.

За рахунок збільшення середньорічної вартості основних фондів на 109089,5 тис. грн. фондovіддача скоротилась на 1,24 тис. грн.

$$\Delta \Phi B_{OF} = 0,19 - 1,43 = - 1,24 \text{ тис. грн.}$$

де $\Delta \Phi B_{OF}$ – зміна фондovіддачі під впливом зміни середньорічної вартості основних фондів, тис. грн.

За рахунок підвищення чистого доходу від реалізованої продукції на 483 269 тис. грн. відбулося збільшення фондovіддачі на 3,85 тис. грн.

$$\Delta \Phi B_{\text{чд}} = 4,04 - 0,19 = 3,85 \text{ тис. грн.}$$

де $\Delta \Phi B_{\text{чд}}$ – зміна фондovіддачі під впливом зміни чистого доходу від реалізованої продукції, тис. грн.

Таблиця 2.1.8

Аналіз впливу чистого доходу від реалізованої продукції та середньооблікової вартості основних фондів ТОВ «Агрофірма «Світанок»

Показник	Роки:		Підстановки	
	2016	2018	I	II

Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	16350,5	125440	125440	125440
Чистий дохід від реалізованої продукції, тис. грн.	23387	506656	23387	506656
Фондовіддача, тис. грн.	1,43	4,04	0,19	4,04

Баланс впливу чинників:

$$\Delta \Phi B = \Delta \Phi B_{OF} + \Delta \Phi B_{ЧД} = (-1,24) + 3,85 = 2,61 \text{ тис. грн.};$$

$$\Delta \Phi B = \Phi B_{2018} - \Phi B_{2016} = 4,04 - 1,43 = 2,61 \text{ тис. грн.}$$

де $\Delta \Phi B$ - зміна фондовіддачі зміни чистого доходу від реалізованої продукції та середньооблікової вартості основних фондів, тис. грн.

Таким чином, за рахунок збільшення середньорічної вартості основних фондів на 109 089,5 тис. грн. фондовіддача скоротилась на 1,24 тис. грн., а за рахунок підвищення чистого доходу від реалізованої продукції на 483 269 тис. грн. відбулося збільшення фондовіддачі на 3,85 тис. грн., враховуючи всі зміни фондовіддача збільшилась на 2,61 тис. грн. у 2018 році порівняно з 2016 р.

Дослідження впливу зміни вищеназваних чинників на фондовіддачу підприємства у порівнянні 2018 р. та 2016 р., дозволяє зробити висновок, що чинниками збільшення результативного показника є зростання середньорічної вартості основних фондів (екстенсивний показник) та чистого доходу від реалізованої продукції (інтенсивний показник).

Таблиця 2.1.9

Динаміка показників витрат

ТОВ «Агрофірма «Світанок» за 2016-2018 рр.

(тис. грн.)

Показники	Роки:			Відхилення, (-;+) 2018 р. Від:		Темп росту 2018 р. у % до:	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.
Матеріальні затрати	12000	175351	433156	421156	257805	у 36,1 р.	у 2,5 р.
Відрахування на соціальні заходи	998	12018	24757	23759	12739	у 24,8 р.	у 2,1 р.
Амортизація	994	7139	13647	12653	6508	у 13,7 р.	191,16
Інші операційні витрати	585	321680	350920	350335	29240	у 60 р.	109,09

Разом	17609	556623	890636	873027	334013	У 50,6 р.	160,01
-------	-------	--------	--------	--------	--------	-----------	--------

За даними таблиці 2.1.9 можна зробити висновок про те, що у період 2016-2018 років загальна сума витрат з кожним роком збільшувалась. У 2016 р. витрати ТОВ «Агрофірма «Світанок» становили 17609 тис. грн., у 2017 р. – 556623 тис. грн., а у 2018 р. 890636 тис. грн. До збільшення матеріальних затрат підприємства з 12000 тис. грн. у 2016 р. до 175351 тис. грн. у 2017 р. та до 433156 тис. грн. у 2018 р. призвело зростання витрат на сировину та матеріали, покупні комплектувальні вироби і напівфабрикати, паливо і електроенергію, що може свідчити про розширення виробництва.

Зростання відрахувань на соціальні заходи з 998 тис. грн. у 2016 р. до 12018 тис. грн. та до 24757 тис. грн. у 2017 і 2018 рр. відповідно, стосуються збільшення відрахувань на пенсійне забезпечення, соціальне страхування та страхування на випадок безробіття.

Підвищення даних витрат на підприємстві можливо через збільшення середньооблікової чисельності працівників.

Витрати на амортизацію у 2016 р. становили 994 тис. грн., у 2017 р. - 7139 тис. грн., а у 2018 р. 13647 тис. грн.. Зростання витрат на амортизацію свідчить про збільшення зносу основних фондів на ТОВ «Агрофірма «Світанок» за проаналізований період.

З метою дослідження зміни питомої ваги кожного з виду витрат проаналізуємо структуру витрат підприємства на ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2016-2018 рр.

Таблиця 2.1.10

Структура витрат на ТОВ «Агрофірма «Світанок» за 2016-2018 рр.

Показник	Роки						Відхилення,(-;+) 2018 р. до:	
	2016		2017		2018		2016 р.	2017 р.
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	питома вага, %	питома вага, %
Матеріальні затрати	12000	68,15	175351	31,5	433156	48,63	-19,51	17,13

Відрахування на соціальні заходи	998	5,67	12018	2,16	24757	2,78	-2,89	0,62
Амортизація	994	5,64	7139	1,28	13647	1,53	-4,11	0,25
Інші операційні витрати	585	3,32	321680	57,79	350920	39,4	36,08	-18,39
Разом	17609	100	556623	100	890636	100	X	X

Згідно наведених даних табл. 2.1.10 можна зробити висновок, що за період 2016-2018 рр. загальна сума витрат підприємства мала тенденцію до збільшення. У 2016 році найбільшу частку всіх витрат займали матеріальні затрати, які становили 68,15% від питомої ваги всіх витрат. Збільшення матеріальних витрат пов'язано з розширенням виробництва, збільшенням закупівлі необхідної сировини та матеріалів та зростанню виготовленої продукції.

На рис 2.1.3 показана структура витрат ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2016-2018 роках.

Найменший відсоток питомої ваги витрат підприємства у 2016 році займали інші операційні витрати (3,3%). Вже у 2017 році ці витрати займали найбільшу питому вагу у порівнянні з іншими витратами підприємства і становили 57,8% а найменший відсоток мали витрати на амортизацію (1,3%).

У 2018 році найбільший відсоток від суми витрат займали матеріальні затрати і становили 48,6%, а найменший – витрати на амортизацію, що становили 1,5% від загальної питомої ваги всіх витрат підприємства.

Зростання витрат на оплату праці у період 2016-2018 років на підприємстві відбувалося через збільшення середньооблікової чисельності працівників, збільшення заробітної плати в зв'язку з інфляцією та зміною мінімальної заробітної плати.

Підвищення витрат для відрахування на соціальні заходи з 2016 до 2018 років відбувалося через збільшення середньооблікової чисельності працівників та витрат на їх соціальне страхування.

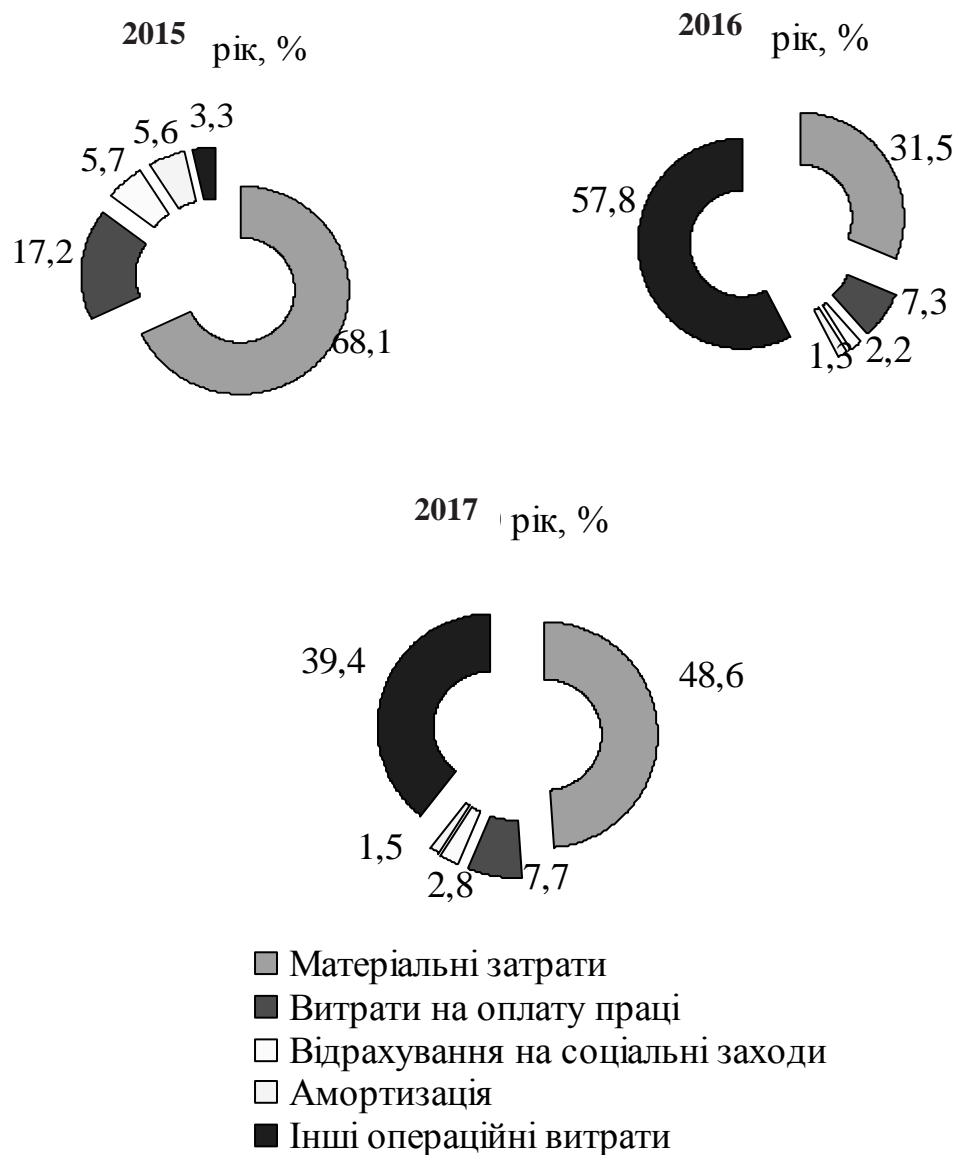


Рис. 2.1.4. Структура витрат на ТОВ «Агрофірма Світанок» у 2016-2018 рр.

Збільшення витрат на амортизацію з 2016 до 2018 років відбувалося через знос основних фондів підприємства.

Головною економічною метою кожного підприємства є отримання прибутку, тому доцільним буде розглянути показники доходу і прибутку ТОВ «Агрофірма «Світанок».

Таблиця 2.1.11

Показники доходу і прибутку
ТОВ «Агрофірма «Світанок» за 2016-2018 рр.

тис.грн

Показники	Роки:			Відхилення,(-;+) 2018 р. від:		Темп росту 2018 р. у % до:	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.
Дохід від реалізації продукції	26178	422161	643210	617032	221049	у 24,6 р.	152,4
Чистий дохід від реалізації продукції	23387	349945	506656	483269	156711	у 21,7 р.	144,8

Продовження табл. 2.1.11

Валовий прибуток	5033	128748	188113	183080	59365	у 37,4 р.	146,1
Прибуток від операційної діяльності	6521	120341	191589	185068	71248	у 29,4 р.	159,2
Прибуток від звичайної діяльності	5266	83673	185410	180144	101737	у 35,2 р.	У 2,2 р.
Чистий прибуток	5266	83673	185143	179877	101470	у 35,2 р.	У 2,2 р.
Разом	71651	118854	190012	182847	711580	у 26,5 р.	159,9

Проаналізувавши дані табл. 2.1.11, констатуємо факт зростання загальної суми прибутку підприємства у період 2016-2018 рр.

Дохід від реалізації продукції у 2018 р. зріс порівняно з 2016 р. майже у 25 разів, а проти 2017 р. – на 152 %. Чистий дохід від реалізації продукції у 2018 році збільшився більш ніж у 21 раз порівняно з 2016 роком та на 146% порівняно з 2017 роком. Найбільший темп зросту спостерігається у зростанні валового прибутку, який у 2018 році порівняно з 2016 роком зріс більше ніж у 37 разів, а порівняно з 2017 роком на 146%.

Прибуток від операційної діяльності у 2018 році порівняно з 2016 роком зріс у 29,4 рази, а порівняно з 2017 роком на 159,2%.

Темп зросту показника чистого прибутку у 2018 році у порівнянні з 2016 роком становив у 35,2 рази, а порівняно з 2017 роком – у 2,2 рази.

Збільшення суми прибутку відбулося за рахунок збільшення обсягу випуску продукції (робіт, послуг) та через запровадження досягнень науково-технічного прогресу, в результаті чого зростає продуктивність праці.

Ефективність роботи підприємства характеризується показниками рентабельності, тобто відношенням отриманого прибутку до активів підприємства, його витрат та обсягу виробленої продукції.

До чинників, які впливають на роботу підприємства взагалі і на рівень рентабельності зокрема, можна віднести складові частини виробничого потенціалу агропромислового комплексу, тобто це потенціал галузі, який формується на основі трудових і земельних ресурсів та виробничих фондів. Від того наскільки ефективно використовуються ті чи інші ресурси, залежить результативність діяльності підприємства.

АПК як найважливіший сегмент економіки потребує для свого нормального розвитку довгострокових прогнозів і програм.

Кореляційні моделі використовуються саме в короткостроковому прогнозуванні. Тому розробка таких моделей та широке їх застосування в ТОВ «Агрофірма «Світанок» дозволить їм коригувати свої дії з виробництвом, збутом продукції та ін.

Показники	Роки		
	2016	2017	2018
Фонд основної заробітної плати	84,05	84,03	83,7
Фонд додаткової заробітної плати	9,91	12,14	15,65
Фонд заохочувальних і компенсаційних виплат	6,07	3,83	0,65
Жінки	36,78	31,49	39,36
Керівники	5,7	5,6	5,8
Спеціалісти	5	5,3	5,2
Фахівці	10,3	10,4	10,5
Робітники	79	78,7	78,5
Працівники з неповною та базовою освітою	57,38	55,96	55,92
Працівникиу віці 15-34	51,6	51,7	51,7
Працівникиу віці 50-54	43,7	43,8	43,9
Працівникиу віці 55-59	4,9	4,5	4,4
Продуктивність праці одного працівника, тис.грн	89,61	201,47	276,56

За допомогою даних табл. 2.1.12 нами проведена оцінка впливу чинників в табл. 2.1.13.

Таблиця 2.1.12

Вхідні дані для кореляційного аналізу впливу чинників на рівень продуктивності праці ТОВ «Агрофірма «Світанок» за 2016-2018 роки

Негативний вплив на продуктивність праці має питома вага фонду основної заробітної плати, при цьому питома вага фонду додаткової заробітної плати має позитивний вплив на фонд заохочувальних та компенсаційних виплат має негативний вплив на мотивацію праці і тому це може призвести до зменшення продуктивності праці. Питома вага жінок та керівників не корелюють з продуктивністю праці працівників підприємства. Негативний вплив має питома вага робітників та працівники з неповною базовою освітою, тому підприємству необхідно збільшувати кількість спеціалістів та фахівців з вищою освітою, які в свою чергу призведуть до покращення та збільшення виробітку та якості продукції і її обсягу на ТОВ «Агрофірма «Світанок»

Також негативно впливають на виробництво питома вага працівників у віці 55-59 років, які мають застарілі знання та використовують застарілі методи у виробництві, при цьому вплив мають працівники у віці від 15-34 та 50-54 років, які більш креативні, цілеспрямовані, енергійні та мають нові проекти щодо покращення виробництва.

В підсумку можна сказати, що побудова таких моделей дає можливість не тільки використовувати їх в складанні планів чи прогнозів, а і проводити детальний досконалий аналіз, на основі якого можна зробити висновки з більш раціонального використання наявних ресурсів, приділяти увагу їх збереженню та вдосконаленню, а також звернути увагу на вплив кожного з видів ресурсів на рентабельність підприємства.

Таблиця 2.1.13

Оцінка впливу чинників на рівень продуктивності праці ТОВ «Агрофірма Світанок» за 2016-2018 роки

	Фонд основної заробітної плати	Фонд додаткової заробітної плати	Фонд заохочувальних і компенсаційних виплат	Жінки	Керівники	Спеціалісти	Фахівці	Робітники	Працівники з неповною та базовою освітою	Працівники у віці 15-34	Працівники у віці 15-34	Працівники у віці 55-59	Продуктивність праці одного працівника, тис.грн
Фонд основної заробітної плати	1												
Фонд додаткової заробітної плати	-0,9412	1											
Фонд заохочувальних і компенсаційних виплат	0,9326	-1	1										
Жінки	-0,7174	0,4398	-0,4177	1									
Керівники	-0,8395	0,6065	-0,5868	0,981	1								
Спеціалісти	-0,2387	0,5528	-0,573	-0,51	-0,327	1							
Фахівці	-0,8903	0,9918	-0,9946	0,322	0,5	0,655	1						
Робітники	0,8322	-0,971	0,97623	-0,21	-0,397	-0,74	-0,993	1					
Працівники з неповною та базовою освітою	0,5634	-0,809	0,82359	0,171	-0,024	-0,94	-0,878	0,926	1				
Працівники у віці 15-34	-0,5434	0,7951	-0,8097	-0,19	-0,553	0,945	0,866	-0,917	-1	1			
Працівники у віці 15-34	-0,8903	0,9918	-0,9946	0,322	0,5	0,655	1	-0,993	-0,878	0,866	1		
Працівники у віці 55-59	0,6923	-0,895	0,90602	0,006	-0,188	-0,87	-0,945	0,976	0,986	-0,98	-0,945	1	
Продуктивність праці одного працівника, тис.грн	-0,8333	0,9711	-0,9766	0,213	0,399	0,736	0,9936	-0,999	-0,926	0,917	0,9936	-0,98	1

Також негативно впливають на виробництво питома вага працівників у віці 55-59 років, які мають застарілі знання та використовують застарілі методи у виробництві, при цьому вплив мають працівники у віці від 15-34 та 50-54 років, які більш креативні, цілеспрямовані, енергійні та мають нові проекти щодо покращення виробництва.

В підсумку можна сказати, що побудова таких моделей дає можливість не тільки використовувати їх в складанні планів чи прогнозів, а і проводити детальний досконалий аналіз, на основі якого можна зробити висновки з більш раціонального використання наявних ресурсів, приділяти увагу їх збереженню та вдосконаленню, а також звернути увагу на вплив кожного з видів ресурсів на рентабельність підприємства.

Узагальнюючим показником ефективності господарської діяльності є рентабельність. За допомогою таблиці 2.1.14 розглянемо показники рентабельності ТОВ «Агрофірма «Світанок» за 2016-2018 роки.

Таблиця 2.1.14

Показники рентабельності ТОВ «Агрофірма «Світанок» за 2016-2018 рр

(тис. грн.)

Показники	Роки:			Відхилення,(-;+) 2018 р. від:	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Чистий прибуток	5266	83673	185143	179877	101470
Сума операційних витрат	17609	556623	891004	873395	334381
Собівартість реалізованої продукції	18354	221197	318452	300098	97255
Середньорічна вартість активів на кінець року	48286	498352	662055	613769	163703
Рентабельність активів, %	10,91	16,79	27,96	17,06	11,17
Рентабельність витрат, %	29,91	15,03	20,78	-9,13	5,75
Рентабельність продукції, %	28,69	37,83	58,14	29,45	20,31

За даними таблиці 2.1.14, можна зробити наступні висновки, що за період 2016-2018 років показники рентабельності активів та продукції мали тенденцію до зростання. Рентабельність активів зросла з 10,91% до 16,79% у 2017 році порівняно з 2016 роком, а у 2018 році зростання сягало 27,96%.

Це є позитивним ефектом від діяльності підприємства, оскільки збільшення рентабельності активів характеризує ефективність використання всіх активів підприємства.

Показник рентабельності продукції на ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2016 році становив майже 28,7%, у 2017 році - 37,8%, а у 2018 році - 58,1%. Збільшення рентабельності продукції характеризує економічну вигідність продукції, що свідчить про ефективність виробництва, яке з кожним роком збільшувалось.

Показник рентабельності витрат характеризує ефективність поточних витрат підприємства, їхню окупність і величину прибутку, що припадає на одиницю витрат, тобто згідно розрахунків, ефективність поточних витрат підприємства знизилась майже на половину у 2017 році порівняно з 2016 роком, а у 2018 році зросли, більше ніж на 5 %, що є позитивною тенденцією, хоча й не змогли досягнути рівня 2016 року.

Таким чином, господарсько - фінансову діяльність ТОВ «Агрофірма «Світанок» за 2016-2018 рр. у цілому можна оцінити позитивно. Для досліджуваного періоду характерні зростання обсягів виробництва, збільшення середньооблікової чисельності персоналу підприємства, зростання величини отриманого прибутку, все це мало позитивний вплив як на діяльність підприємства в цілому, так і на його економічні результати. Вважаємо, що зростання загальноекономічних показників характеризують позитивність мотиваційного клімату підприємства, з урахуванням пріоритетності трудового фактору, як провідного чинного підвищення ефективності виробництва у сучасних економічних умовах.

Дані тенденції, на нашу думку, мають позитивно впливати на можливості ТОВ «Агрофірма «Світанок» щодо формування та організації

оплати праці робітників ТОВ «Агрофірма «Світанок», мотивуючи їх до високопродуктивної праці.

З метою оцінки показників з праці на ТОВ «Агрофірма «Світанок» розглянемо структуру працівників.

За даними таблиці 2.1.15 можна зробити висновок, що за аналізований нами період середньооблікова чисельність працівників на підприємстві з кожним роком збільшувалась і становила у 2016 році 261 особу, у 2017 році - 1737 осіб, а у 2018 році – 1832 особи.

Таблиця 2.1.15

Структура працівників за статтю ТОВ «Агрофірма «Світанок»
за 2016-2018 рр.

Показник	Роки						Відхилення,(-;+) 2018 р. до:			
	2016		2017		2018		2016 р.		2017 р.	
	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %
Жінки	96	36,8	54,7	31,5	721	39,4	625	2,6	174	7,9
Чоловіки	165	63,2	1190	68,5	1111	60,6	946	-2,6	-79	-7,9
Середньооблікова чисельність працівників	261	100	1737	100	1832	100	1571	X	95	X

Різниця між питоною вагою жінок та чоловіків, що працюють на ТОВ «Агрофірма «Світанок» представлена на рисунку 2.1.5.

На рисунку 2.1.5 простежуються такі зміни у структурі працюючих на ТОВ «Агрофірма «Світанок»: у 2016 році майже 37% працівників становили жінки, у наступному році їх питома вага зменшилась на 5,3% і складала 31,5% (54,7 осіб), а у 2018 році питома вага жінок на підприємстві зросла порівняно з попереднім роком майже на 8% і становила 39,4% серед загальної чисельності працюючих.

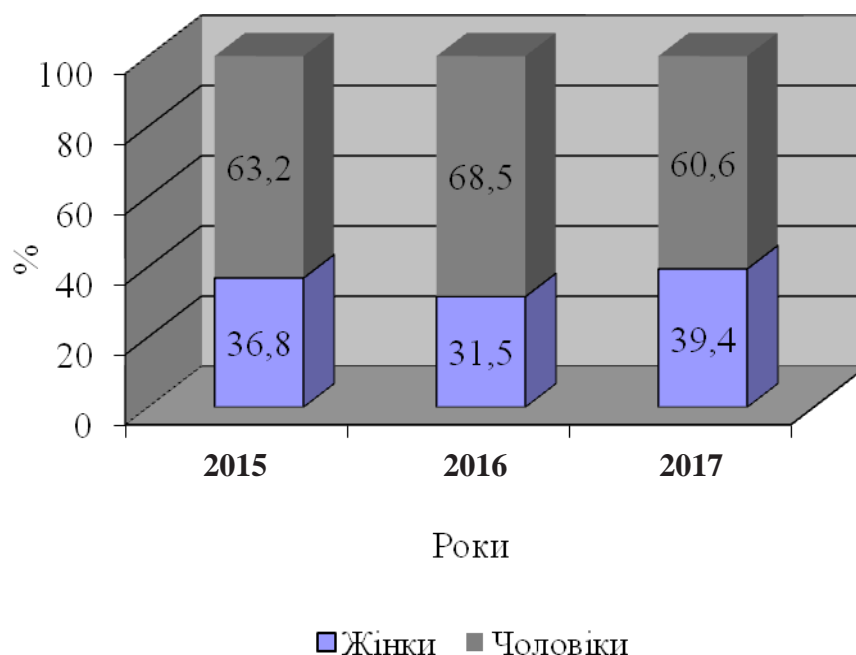


Рис. 2.1.5. Структура працівників за статтю ТОВ «Агрофірма «Світанок» за 2016-2018 рр.

За допомогою таблиці 2.1.16 визначимо показники руху персоналу на ТОВ «Агрофірма «Світанок» за 2016-2018 рр.

У 2016 р. на ТОВ «Агрофірма «Світанок» було прийнято 250 осіб, а вибуло 287 осіб, з них за власним бажанням вибуло 283 особи. Отже, коефіцієнт вибуття (109,96%) перевищував коефіцієнт прийняття (95,8%) більш ніж на 14% і коефіцієнт плинності складав 108,43%.

У 2017 р. на підприємство було прийнято 1512 осіб, а чисельність вибулих за цей період становила 1682 особи, з них вибуло за власним бажанням 1677 осіб. Коефіцієнт вибуття та коефіцієнт прийняття порівняно з попереднім періодом знизились і становили 96,83% та 87,05% відповідно. Відбулося зниження і коефіцієнта плинності кадрів, який склав 96,55%.

У 2018 році чисельність прийнятих на роботу працівників становила 1368 осіб, у цей період кількість вибулих сягала позначки 1559 осіб. За власним бажанням вибуло 1558 осіб. За даний період всі три коефіцієнти мали тенденцію до зниження, а саме коефіцієнт з прийняття становив 74,67%, коефіцієнт з вибуття 85,1%, а коефіцієнт плинності склав 85,04%.

Таблиця 2.1.16

**Показники руху персоналу на ТОВ «Агрофірма «Світанок»
за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки:			Відхилення,(-; +) 2018 р. від:		Темп росту 2018 р. у % до:	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.
Середньооблікова чисельність працівників	261	1737	1832	1571	95	701,92	105,47
Прийнято	250	1512	1368	1118	-144	547,2	90,476
Вибуло усього	287	1682	1559	1272	-123	543,21	92,687
з них: з причин скорочення штатів	4	5	1	-3	-4	25	20
За власним бажанням	283	1677	1558	1275	-119	550,53	92,904
Коефіцієнт з прийняття, %	95,8	87,05	74,67	-21,13	-12,37	X	X
Коефіцієнт з вибуття, %	109,96	96,83	85,10	-24,86	-11,74	X	X
Коефіцієнт плинності, %	109,57	96,55	85,04	-23,39	-11,50	X	X

За даними представленими у таблиці 2.1.16 на підприємстві у період 2016-2018 років відбулися такі зміни стосовно руху персоналу.

Визначивши показники руху персоналу перейдемо до аналізу продуктивності праці за даними табл. 2.1.17.

Таблиця 2.1.17

**Показники продуктивності праці
ТОВ «Агрофірма «Світанок» за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки:			Відхилення,(-; +) 2018 р. від:		Темп росту 2018 р. у % до:	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2338	349945	506656	483 269	156 71	2166,4	144,78
Середньо-облікова чисельність працівників, осіб	261	1737	1832	1 571	95	701,92	105,47
Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн.	89,61	201,47	276,56	186,95	75,09	308,64	137,27

За даними таблиці 2.1.17 у період 2016-2018 років продуктивність праці одного працівника ТОВ «Агрофірма «Світанок» мала тенденцію до

збільшення. У 2016 році цей показник становив 89,61 тис. грн., у наступному році продуктивність праці працівника збільшилась на 111,86 тис. грн. і склала 201,47 тис. грн., а у 2018 році цей показник знову збільшився на 75,09 тис. грн. і становив 276,56 тис. грн. Вплив на розмір показника продуктивності праці працівників мають такі два чинники, як чистий дохід від реалізації продукції та середньооблікова чисельність працівників. На основі зміни цих показників проведемо факторний аналіз продуктивності праці.

Отже, можна зробити загальний висновок, що збільшення середньооблікової чисельності працівників вплинуло на збільшення чисельності прийнятих та вибулих на підприємстві. Збільшення плинності кадрів впливає на зниження продуктивності праці на підприємстві.

За рахунок збільшення виручки на 483 269 тис. грн. продуктивність праці підвищилась на 1 851,6 тис. грн.

$$\Delta Pn_{чд} = 1941,21 - 89,61 = 1851,6 \text{ тис. грн.}$$

де $\Delta Pn_{чд}$ – зміна продуктивності праці одного працівника під впливом зміни чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн. Отже, за рахунок збільшення середньооблікової чисельності працівників на 1571 осіб, продуктивність праці зменшилась на 1664,65 тис. грн.

$$\Delta Pn_{ч} = 276,56 - 1941,21 = -1664,65 \text{ тис. грн.}$$

де $\Delta Pn_{ч}$ – зміна продуктивності праці одного працівника під впливом зміни середньооблікової чисельності працівників, тис. грн.

Таблиця 2.1.18

Розрахунок впливу чистого доходу на продуктивність праці
у 2016 р., 2018 р.

Показник	Роки:		Підстановки	
	2016	2018	I	II
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	23387	506656	506656	506656
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	261	1832	261	1832

Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн.	89,61	276,56	1941,21	276,56
--	-------	--------	---------	--------

Баланс впливу чинників:

$$\Delta Pn = \Delta Pn_{\text{чд}} + \Delta Pn_{\text{ч}} = 1851,6 + (-1664,65) = 186,95 \text{ тис. грн.};$$

$$\Delta Pn = Pn_{2018} - Pn_{2016} = 276,56 - 89,61 = 186,95 \text{ тис. грн.}$$

де ΔPn – зміна продуктивності праці одного працівника під впливом зміни чистого доходу від реалізації продукції та середньооблікової чисельності працівників, тис. грн.

Отже, за рахунок збільшення середньооблікової чисельності персоналу на 1571 осіб продуктивність праці зменшилась на 1664,65 тис. грн., а за рахунок збільшення виручки на 483 269 тис. грн. продуктивність праці підвищилась на 1 851,6 тис. грн. у 2016 році порівняно з 2006 роком. Розрахувавши вплив середньооблікової чисельності працівників та чистого доходу від реалізації продукції на продуктивність праці перейдемо до аналізу показників заробітної плати працівників ТОВ «Агрофірма «Світанок» за 2016-2018 роки (табл. 2.1.19).

За даними таблиці 2.1.19 у період 2016-2018 років на ТОВ «Агрофірма «Світанок» спостерігалось зростання всіх показників заробітної плати.

На збільшення розміру середньорічної заробітної плати вплинуло збільшення фонду оплати праці та зростання середньооблікової чисельності працівників. У 2016 році показник середньорічної заробітної плати становив 25,93 тис. грн., у 2017 році цей показник зріс і склав суму у 26,01 тис. грн., а у 2018 році - 26,14 тис. грн. для одного працівника.

Коефіцієнт випередження темпів росту продуктивності праці над темпами росту заробітної плати у проаналізований період мав тенденцію до збільшення і становив у 2016 році – 3,8, у 2017 році – 1,37, а у 2018 році – 2,03. Оскільки коефіцієнт випередження більший одиниці це свідчить про позитивні тенденції розвитку підприємства.

Таким чином господарська діяльність ТОВ «Агрофірма «Світанок» мала позитивні результати протягом 2016-2018 рр. За цей період зросла

чисельність персоналу, що в свою чергу збільшило випуск продукції та значно підвищило продуктивність праці.

За досліджуваний період ТОВ «Агрофірма «Світанок» знаходиться на етапі покращення стимулювання праці, яке в свою чергу дасть позитивні результати в досягненні кращих результатів.

2.2. Аналіз системи мотивації праці на підприємстві

Результат діяльності підприємства значною мірою залежить від формування системи мотивації персоналу, яка полягає у здійсненні об'єктивної кількісної та якісної оцінки трудової активності працівника і визначенні відповідної винагороди. Винагородження працівника може бути матеріальним і моральним, і задовольняти ті чи інші види потреб, тому його форми і розмір мають відповідати затраченим зусиллям, і лише тоді можна говорити про спонукальні мотиви до подальшої ефективної роботи працівника.

При розробці системи мотивації і стимулювання персоналу підприємству дуже важливо брати до уваги два аспекти: життєвий розвиток організації та трудову типологію персоналу.

На нашу думку в основі мотиваційної політики має бути необхідність заохочення персоналу підприємства згідно п'яти основним групам нормативних вимог:

загальні нормативні вимоги до всіх працівників підприємства (вимоги дисципліни та корпоративної культури);

професійно-функціональні норми;

позиційні норми (чи норми між функціональних взаємозв'язків;

правила міжособистісних відносин.

На стратегічному рівні виділяють три типи кадрової політики в управлінні зацікавленістю персоналу в своїй праці:

переважання системи стимулюючого впливу на персонал організації;

переважання системи мотиваційного управління персоналом організації;

гармонічне поєднання комплексу стимулюючих впливів мотиваційного управління персоналом, при базовому характері мотиваційної політики.

За думкою професора В. І. Герчикова [17, с. 145] кожна людина з точки зору його мотивації являє собою сукупність в деяких пропорціях п'яти мотиваційних типів.

Виділяють наступні типи мотивації:

А) люмпенізований (клас запобігання);

Б) інструментальний (клас досягнення);

В) професіональний (клас досягнення);

Г) патріотичний (клас досягнення);

Д) господарський (клас досягнення).

Клас запобігання мотивації – (людина прагне уникнути не бажаних для себе наслідків своєї поведінки);

Клас досягнень мотивації – (людина веде себе так, щоб досягнути певних границь до яких від прагне).

Серед основних методів управління трудовою діяльністю персоналу, що застосовується у ТОВ «Агрофірма «Світанок» можна виділити такі методи: як раціональна оцінка праці персоналу та управління мотивацією. Розглянемо їх докладніше на прикладі оцінки праці інспектора відділу кадрів.

Оцінка праці - заходи щодо визначення відповідності кількості і якості праці вимогам технології виробництва.

Етапи оцінки праці інспектора відділу кадрів ТОВ «Агрофірма «Світанок» у досліджуваному періоді передбачають наступне (рис. 2.2.1).

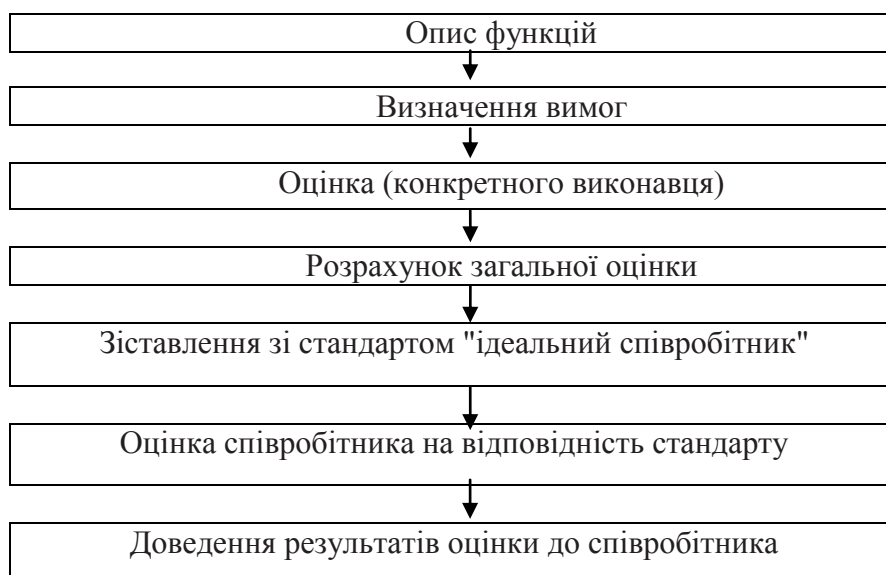


Рис. 2.2.1. Етапи оцінки праці інспектора відділу кадрів ТОВ «Агрофірма «Світанок»у 2016-2018 рр.

Таким чином, послідовність оцінювання праці інспектора відділу кадрів полягає у наступному:

опис функцій - слідкувати за дотриманням діючого законодавства і положень статуту; вести облік всіх працюючих, оформляти трудові книжки; організовувати перевірку стану роботи з кадрами у підрозділах;

визначення вимог - правильність ведення діловодства по особовому складу, оформлення наказів; дотримання законодавства при прийомі, переведенні, звільненні працівників підприємства; дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку; дотримання інструкцій з охорони праці;

оцінку (конкретного виконавця) - освіта, досвід (об'єм і якість наявних знань, умінь навиків, звичок);

розрахунок загальної оцінки;

зіставлення зі стандартом («ідеальним» співробітником) - особистісні якості працівника: ораторські здібності, риси характеру, професійна спрямованість, ставлення до праці, до людей, творча уява, вміння володіти собою, рішучість, врівноваженість, кмітливість, емоційна стійкість;

оцінку співробітника на відповідність стандарту – використовуємо таку класифікацію методів оцінки:

- а) експеримент;
- б) спостереження і бесіда;
- в) анкетний метод;
- г) метод тестів
- д) доведення результатів оцінки до співробітника .

Оцінка праці дає можливість вирішити наступні кадрові задачі ТОВ «Агрофірма «Світанок»:

оцінити потенціал для просування і зниження ризику висування некомпетентних працівників;

знижити витрати на навчання;

підтримувати в працівників почуття справедливості і підвищувати трудову мотивацію;

організувати зворотний зв'язок співробітникам про якість їхньої роботи;

розробляти кадрові програми навчання і розвитку персоналу.

Розглянемо підходи до стимулювання праці на ТОВ «Агрофірма «Світанок» у досліджуваному періоді. Стимулювання праці - спосіб винагороди працівників за участь у виробництві, заснований на зіставленні ефективності праці і вимог технології.

З матеріальним стимулюванням традиційно пов'язують – заробітну плату – винагороду, обчислену, як правило, в грошовому вираженні, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган сплачує працівникові за виконану ним роботу. Джерелом коштів на оплату праці є власні кошти – дохід підприємства.

До принципів матеріального стимулювання відносять, перш за все: забезпечення зростання заробітної плати в міру підвищення ефективності діяльності; диференціювання зарплати; матеріальне стягнення.

Нарахування заробітної плати провадиться згідно з тарифними ставками, відрядними розцінками, схемами посадових окладів, умовами виплати надбавок, доплат, премій, винагород, заохочувальних

компенсаційних виплат, визначених у розділах Положення Про оплату праці працівників.

Застосована на підприємстві система оплати повинна створювати в людей почуття впевненості і захищеності, включати діючі засоби стимулювання і мотивації, забезпечувати процес відтворення витраченої енергії (відновлення працівників). Значну роль в цьому відіграє структура заробітної плати.

Під структурою заробітної плати ми розуміємо базові ставки, преміальні виплати, соціальні програми.

За думкою сучасних фахівців з проблем праці та оплати праці, базова оплата повинна бути достатньою, щоб залучити на фірму працівників потрібної кваліфікації і підготовки, вона не повинна перевищувати 70-90% загального доходу, одержуваного працівником. Збільшення розміру базової заробітної плати повинне вироблятися строго відповідно до підвищення продуктивності на рівні групи працівників чи підприємства в цілому. Досягнутий рівень життя не може розглядатися як основа для визначення базового рівня заробітної плати.

Розмір базової ставки повинний бути пов'язаний з рівнем відповідальності працівника і його ефективністю.

Оплата праці всіх категорій працівників ТОВ «Агрофірма «Світанок» провадиться на основі тарифної сітки та схеми посадових окладів.

Оплата праці працівників на підприємстві може бути представлена наступними видами (рис.2.2.2):

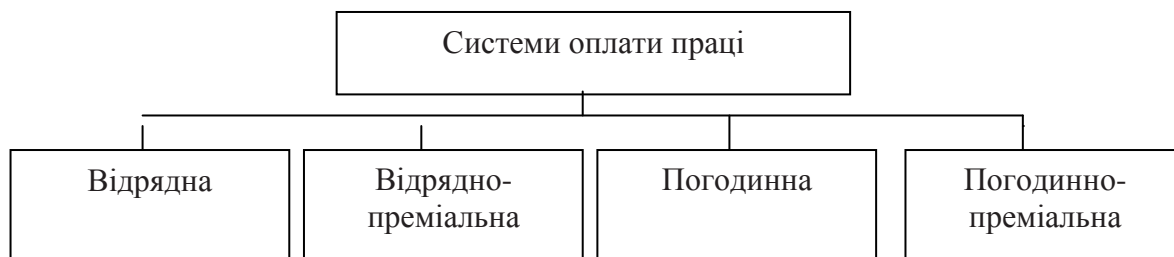


Рис. 2.2.2. Системи оплати праці на підприємстві

Крім того, для окремих категорій працівників згідно колективного договору на 2018 рік застосовуються доплати і надбавки, які виплачуються фонду матеріального стимулювання за:

- якість виконання робіт;
- стислі строки проведення робіт;
- за роботу у важких і шкідливих умовах праці;
- за інтенсивність праці.

Перелік та розміри доплат і надбавок до тарифних ставок та посадових окладів працівників ТОВ «Агрофірма «Світанок» наведена у таблиці 2.2.1.

Оплата праці на ТОВ «Агрофірма «Світанок» провадиться відповідно тарифікації робіт, присвоєних тарифікаційних розрядів встановлених норм виробітку працівника. За допомогою даних таблиці 2.2.2. розглянемо систему преміювання кандидатів за звання кращий за професією.

Таблиця 2.2.1.

Аналіз доплат і надбавок до тарифних ставок та посадових окладів працівників ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2018 р.

Найменування доплат і надбавок	Розміри доплат і надбавок
Доплати	
За суміщення професій та посад	Доплати одному працівнику встановлюються у розмірі 30% за тарифними ставками і посадовими окладами суміщуваних працівників з урахуванням обсягів додатково виконуваних робіт
За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	До 100% тарифної ставки (посадового окладу) відсутнього працівника з урахуванням обсягів додатково виконуваних робіт
За роботу у важких і шкідливих, особливо важких та особливо шкідливих умовах праці	За роботу у важких і шкідливих умовах праці від 4 до 12% за роботу в особливо важких та особливо шкідливих умовах праці від 16 до 24% тарифної ставки (посадового окладу)
За інтенсивність праці робітників	До 12% тарифної ставки
За роботу у нічний час (з 22 до 6 год.)	20% годинної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в нічний час
За роботу у вечірню зміну при багатозмінному режимі роботи (зміна з 18 до 2 год.)	До 20% годинної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в вечірню зміну

Продовження табл 2.2.1

За керівництво бригадою (бригадиру, не звільненому від основної роботи)	З чисельністю робітників до 10 чол. – до 15%, 11-25 чол. – до 25%, понад 25 чол. – до 40% тарифної ставки; ланковим, якщо чисельність ланки перевищує 5 чол., встановлюється доплата в розмірі 50% відповідної доплати
За ненормований робочий день для водіїв легкових автомобілів	25% місячної тарифної ставки (посадового окладу)
За період освоєння нових норм трудових витрат	Підвищення відрядних розцінок до 20%, тарифних ставок до 10%
За науковий ступінь кандидата або доктора наук	Відповідно 15% і 20% (посадового окладу). Доплати провадяться уразі, коли діяльність працівника за профілем збігається з наявним ступенем
За почесне звання «Заслужений»	До 20% тарифної ставки (посадового окладу). Доплати провадяться уразі, коли діяльність працівника за профілем збігається з почесним або спортивним званням
За відзнаки Мінагрополітики України «Знак пошани»	До 15% посадового окладу (тарифної ставки)
Надбавки	
За високу професійну майстерність	Диференційовані надбавки до тарифних ставок: для робітників III розряду – 12 %, IV розряду – 16%, V розряду – 20%, для робітників VI розряду і вищих розрядів - 24%
За класність трактористам-машиністам	До заробітку на механізованих роботах, які оплачуються а тарифними ставками трактористів- машиністів: I класу – 20% II класу – 10%
За інтенсивність праці, особливий характер роботи або за високі досягнення в праці	До 50% посадового окладу
За виконання особливо важливої роботи	До 50% посадового окладу

Преміювання працівників здійснюється за своєчасне і якісне виконання плану виробництва в розмірі 20% відрядного заробітку.

Визначення кандидатів на звання кращі за професією проводиться по досягнутих показниках в порівнянні з виконанням доведених виробничих завдань та досягнень найвищих показників по господарству.

Таблиця 2.2.2

Аналіз премій за звання кращий за професією ТОВ «Агрофірма
«Світанок» у 2018 р.

Посада	Розмір премії на 1 працівника/грн.
Інженер	5000
Агроном	5000
Завідуючий фермою	3000
Бухгалтер	5000
Економіст	5000
Тракторист	3000
Водій	3000

Зазначимо, що преміювання працівників згідно Положення про преміювання здійснюється при умові наявності фінансових можливостей підприємства. За недоліки в роботі на розсуд дирекції працівники можуть бути повністю або частково позбавлені премії.

Так теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці - результати; результати - винагорода; валентність (ступінь задоволення винагородою) [56, с. 204].

Система матеріальних стимулів ґрунтується на всебічному моніторингу економічних інтересів працівників, урахуванні умов їхньої праці і життя, сімейного стану, трудових навичок.

Мотиваційний механізм, що застосовується на ТОВ «Агрофірма «Світанок» включає в себе надання працівникам додаткових оплачуваних відпусток, а також доплати, надбавки, премії, винагороди та інші виплати.

Тривалість щорічних додаткових відпусток не перевищує 12 календарних днів та встановлюється залежно від стажу роботи на ТОВ «Агрофірма «Світанок». Якщо загальний стаж роботи на підприємстві перевищує 10 років, то розмір відпустки збільшується на 4 робочих днів, 11 років і більше – то відпустка збільшується за кожен наступний рік на 1 календарний день. Додаткова відпустка надається одночасно із щорічною оплачуваною відпусткою згідно із встановленим графіком. Обчислення середнього заробітку для оплати додаткової оплачуваної відпустки проводиться в порядку передбаченому для обчислення щорічної відпустки.

Нарахування надбавки за вислугу років на ТОВ «Агрофірма «Світанок» 2016-2018 рр. наведено в таблиці 2.2.7.

Надбавка за вислугу років обчислюється виходячи з розміру посадового окладу працівника без урахування інших надбавок і доплат. Преміальні надбавки нараховуються усім працівникам ТОВ «Агрофірма «Світанок» в основному в період сільськогосподарських жнив за період досягнення при заготівлі зерна.

Таблиця 2.2.7

Розмір надбавок за вислугу років на
ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2016-2018 рр.

Стаж роботи	Розмір щомісячної надбавки у % до посадового окладу
Понад 3 роки	2%
Понад 5 років	5%
Понад 10 років	10%

Розмір премій коливається в межах 20% - 50%, а також премії виплачують за виконання в обмежені терміни особливо важливої роботи. Її розмір може перевищувати 50%. При порушенні трудової дисципліни керівник підприємства має право «зняти» премію з конкретних працівників.

Доплати за суміщення професій можуть становити до 30% від посадового окладу, в залежності від ступеня суміщення.

Доплата за роботу у вечірні та нічні зміни становить відповідно 20% та 40% від розміру годинної тарифної ставки відповідно.

Доплата за роботу у вихідні дні становить 70% від тарифної годинної ставки працівників.

Також виплачуються грошові разові винагороди усім працівникам підприємства при народженні дитини, у разі виходу на пенсію, допомога на поховання, допомога на оздоровлення (відшкодовується 70% вартості путівок до санаторно-лікувальних закладів).

Для поглиблення дослідження мотиваційного механізму, що діє на ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2016-2018 рр. проаналізуємо його нематеріальну складову.

Для того, щоб на будь-якому підприємстві працювали працівники з повною віддачею, необхідно, щоб вони отримували винагороду за свою роботу, а також задоволення від праці та її результатів, мали змогу задовільнити свої очікування та інше.

Розглянемо основні види і способи нематеріальної мотивації, що застосовуються на ТОВ «Агрофірма «Світанок».

Отже, при розробці системи управління нематеріального та матеріального стимулювання працівників в ТОВ «Агрофірма «Світанок», варто зосередитись на моральному аспекті. Поглиблений аналіз нематеріальної мотивації (моральних факторів) дасть змогу впровадити індивідуальний підхід, враховуючи особливості кожного окремого робітника, стимулювати бажання до праці та вплинути на результати діяльності, підвищити ефективність. Ці та інші дії дадуть змогу досягти намічених цілей та збільшити (покращити) матеріальне стимулювання (винагороду) за сумлінну працю, що є більш бажаним для кожного працівника та є найефективнішим стимулом для отримання позитивних результатів.

Застосовані у досліджуваному періоді засоби нематеріального стимулювання працівників на ТОВ «Агрофірма «Світанок», відповідають наступним вимогам:

передбачають заохочення за конкретні показники, на які працівники роблять безпосередній вплив і які найбільше повно характеризують участь кожного працівника в рішенні завдань;

встановлюють засоби заохочення за успіхи в праці так, щоб за більш високі досягнення застосовувати більш значимі заходи заохочення (просування по службі, навчання, підвищення кваліфікації);

забезпечують впевненість у тім, що за умови виконання прийнятих підвищених зобов'язань працівників будуть заохочені відповідно до досягнутих результатів;

підсилюють зацікавленість кожного працівника в постійному поліпшенні його виробничих показників;

враховують зростаючу суспільно-політичну активність і професійну майстерність, стійкість високих результатів у праці;

не припускають знецінювання моральних стимулів.

Аналізуючи нематеріальну мотивацію ми дійшли висновку, що для ефективного застосування нематеріальних стимулів, на ТОВ «Агрофірма «Світанок», необхідно забезпечити:

наявність положення про порядок морального заохочення й довести його працівниками;

ширше використати різноманітні форми морального заохочення в інтересах розвитку творчої ініціативи та активності;

нематеріальне заохочення підкріплювати засобами матеріального стимулювання, забезпечити правильну взаємодію матеріальних і нематеріальних стимулів, безупинно їх удосконалювати відповідно до нових завдань, зміною в змісті, організації та умовах праці;

про кожне моральне заохочення працівника широко інформувати трудовий колектив;

вручати нагороди й повідомляти подяки в урочистій обстановці;

заохочувати працівників вчасно - відразу після досягнення певних успіхів у праці;

розвивати нові форми заохочення і установлювати строгу моральну відповідальність кожного працівника за доручену справу;

аналізувати дієвість стимулювання;

точно дотримуватися встановленого порядку внесення записів про заохочення в трудові книжки працівників.

Так, за 2016-2018 рр. працівникам ТОВ «Агрофірма «Світанок» зобов'язується згідно пунктів колективного договору про трудовий договір, робочий час, зайнятість, оплату праці, охорони праці, соціально-трудові гарантії наступне:

забезпечити для працівників умови, необхідні для успішного виконання ними прийнятих на себе обов'язків, представити робочі місця, виділити необхідні для роботи засоби та пристрої;

працівникам, попередженим про звільнення у випадку скорочення чисельності (штату) працівників, надавати час для пошуку нової роботи;

при регулюванні робочого часу на підприємстві сторони виходять із того, що нормальна тривалість роботи не може перевищувати 40 годин на тиждень;

робочий час починається і закінчується в час, встановлений Правилами внутрішнього трудового розпорядку;

максимальна тривалість робочої зміни не повинна перевищувати:

12 годин у нормальних умовах праці;

8 годин у шкідливих, важких і небезпечних умовах праці;

7 годин у нічний час;

підприємство зобов'язується надавати всім категоріям працюючих щорічну оплачувану відпустку терміном 28-30 календарних днів (не менше 24 календарних днів) за роботу із шкідливими і важкими умовами праці (згідно з додатком), за особливий характер праці;

виборний орган первинної профспілкової організації (профспілковий представник) зобов'язується:

здійснювати контроль за забезпеченням встановлених режимів праці та відпочинку;

забезпечувати захист прав та інтересів вивільнюваних працівників, а при необхідності і виплату їм матеріальної допомоги;

виплачувати заробітну плату працівникам за повністю відпрацьований місяць не менше мінімального рівня зарплати, діючого в Україні, і рівня, передбаченого відповідною галузевою угодою;

розміри заробітної плати працівників визначати згідно з тарифними сітками і схемами посадових окладів;

розмір місячної заробітної плати працівника, визначеної на безтарифній основі, не може бути менше місячного заробітку, виходячи з тарифної ставки працівника відповідного кваліфікаційного розряду;

особливі умови праці;

забезпечити виплату заробітної плати та відпускних працівникам, що йдуть у відпустку, не пізніше ніж за 3 робочих дні до її початку;

встановити винагороду (перелік додається) за працю понад встановлені норми (доплати, надбавки, компенсаційні виплати), в тому числі:

за трудові успіхи та винахідливість;

встановити премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій (положення додається);

оплату працівників окремих підрозділів підприємства, які виконують роботи (надають послуги), не властиві основній діяльності, встановлювати з дотриманням гарантій, визначених угодами тих галузей, до яких вони належать за характером виробництва;

час простою не з вини працівника оплачувати в розмірі не менше двох третин тарифної ставки встановленого працівникові розряду (окладу);

виплачувати заробітну плату не рідше двох разів на місяць - 8 і 24 числа кожного місяця;

компенсувати працівникам втрати частки заробітної плати у зв'язку з затримкою її виплати;

проводити індексацію заробітної плати у порядку, встановленому чинним законодавством;

при звільненні працівника виплачувати належні йому суми в день звільнення, а в разі порушення цього строку з власної вини - середній заробіток за весь час затримки;

при укладанні трудового договору інформувати працівника про стан умов праці на робочому місці, можливі наслідки та пільги і компенсації, які йому належать, за роботу в шкідливих умовах;

забезпечувати здорові і безпечні умови праці;

виконувати у повному обсязі комплексні заходи по охороні праці, техніці безпеки;

проводити щорічне навчання і атестацію працівників, які зайняті на роботах з підвищеною небезпекою;

своєчасно видавати працівникам підприємства, згідно з санітарно-гігієнічними вимогами і нормами, спецодяг, спецвзуття, інші заходи індивідуального захисту;

організувати проведення періодичних медичних оглядів працівників;

надавати працівникам, які потребують покращення житлових умов, безпроцентний кредит для ремонту чи будівництва житла;

надавати додаткові оплачувані відпустки працівникам у разі народження дитини або смерті члена сім'ї тривалістю 3-7 календарних днів;

надавати матеріальну допомогу працівникам на оздоровлення у зв'язку з їх щорічною відпусткою, в сумі не більше ніж один посадовий оклад на рік;

виділяти транспортні засоби працівникам для їх господарсько-побутових потреб по тарифах, погоджених з профспілковим комітетом;

у разі смерті працівника підприємству брати на себе витрати по організації похорон;

виплачувати одноразову допомогу в розмірі – посадового окладу працівника при виході його на пенсію;

власник зобов'язується своєчасно і в повному обсязі сплачувати страхові внески до персоніфікованого обліку відомостей у системі

обов'язкового державного пенсійного страхування та інформувати працівників про суму сплачених страхових внесків.

Однією з основних умов високої ефективності нематеріальної мотивації є забезпечення соціальної справедливості, тобто точного обліку й об'єктивної оцінки трудового внеску кожного працівника. Переконаність в обґрунтованості, справедливості визнання трудових заслуг працівника, у правильності його заохочення піднімає моральний авторитет праці, піднімає особистість, формує активну життєву позицію.

Так, на ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2016-2018 рр. при організації нематеріальної мотивації забезпечені сполучення заходів заохочення з посиленням відповідальності за результати праці. Наприклад, для робітників, що зайняті обслуговуванням виробництва, доцільно встановлювати показники преміювання, які безпосередньо характеризують поліпшення якості праці: забезпечувати безперебійність та ритмічність роботи устаткування; збільшення міжремонтних періодів експлуатації устаткування; скорочення витрат на ремонт та обслуговування устаткування; безперебійне та ритмічне забезпечення робочих місць матеріалами, сировиною, інструментом, транспортними засобами, усіма видами енергоносіїв тощо. Працівники, які успішно й сумлінно виконують свої трудові обов'язки, мають переваги і пільги в галузі соціально-культурного і житлово-побутового обслуговування. Таким працівникам надається перевага при просуванні по роботі, під яким розуміють надання більш кваліфікованої роботи, або переміщення на вищестоящу посаду.

Ефективним методом зміцнення дисципліни праці є заохочення за сумлінну працю. Підприємство звертає увагу на якісний відбір кандидатів на заохочення. Заохочуються працівники в строгій відповідності з Положенням «Про стимулювання», кращі люди колективу.

Нематеріальні (моральні) стимули розрізняються набором елементів, які формують просторову та тимчасову визначеність оцінної інформації про працівника, які називаються елементами стимулюючого механізму. Ці

елементи наповнюють форму і зміст вручення заохочення, створюють кураж і святковий настрій.

До внутрішніх елементів відносяться: зміст, текст про заслуги і вид носія - трудова книжка, свідоцтво, посвідчення, бланк, фотографія.

До зовнішнього: назва стимулу, офіційний статус, процедура вручення, частота застосування, естетичні достоїнства. Вони впливають на авторитет, значимість, фактичний статус.

Таким чином, в умовах ринкового механізму господарювання ефективність праці на ТОВ «Агрофірма «Світанок» у великій мірі залежить від результативності і економічності методів стимулювання роботи персоналу.

2.3. Оцінка рівня задоволеності персоналу та показників з праці

Трудова мотивація і задоволеність працею залишаються головними темами в організаційній поведінці, оскільки вважаються, що вони мають більший вплив на діяльність та поведінку підприємства.

Задоволеність працівниками працею - це відчуття збалансованості вимог персоналу до змісту, характеру та умовам праці. Відрізняють цілий ряд конкретних значень задоволеності працею, що відображає її роль, функції, наслідки на підприємстві та в управлінні.

Задоволеність працею може бути визначена із двох позицій - як результат і як процес.

Задоволеність як результат характеризує кінцевий стан, що виникає внаслідок праці.

Інший підхід - це визначення задоволеності працівника як певного психологічного процесу, у результаті якого у працівника формується певна загальна оцінка. Відповідно до даного підходу задоволеність працівника - це:

оцінка, яка вказує, що досвід є позитивним, як і очікувався;
 оцінка того, що обрана альтернатива праці узгоджується з попередніми очікуваннями;
 реакція працівника на розбіжності між попередніми очікуваннями та реальним уявленням про працю.

Методика оцінки задоволеності також дає можливість своєчасно виявити слабкі та сильні сторони підприємства як роботодавця з точки зору співробітників.

Одна з методик, яка дозволяє відстежити зміни в поведінці та мотивації працівників, а також на їх зміни,- визначення індексу задоволеності персоналу (ступінь збігу бажань працівників з отриманими благами, що надаються підприємствам де вони працюють [112, с. 45].

До факторів, які впливають на задоволеність працівниками працею, відносять наступні (рис. 2.3.1).

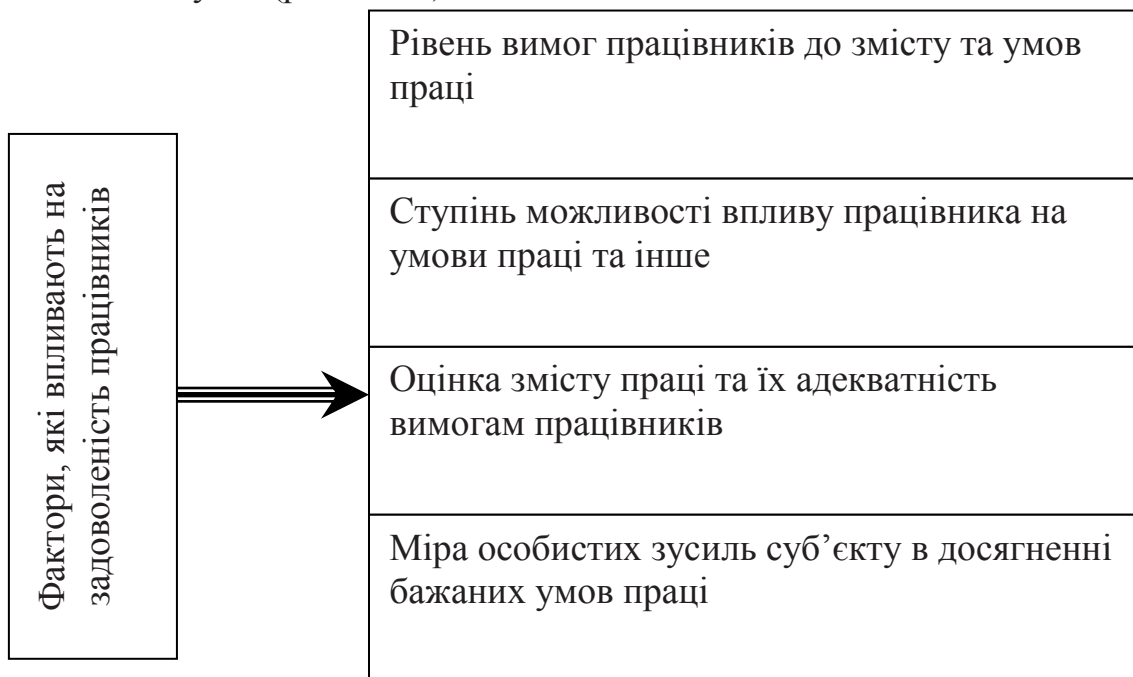


Рис. 2.3.1. Фактори, які впливають на задоволеність працівників

Послідовність проведення оцінки задоволеності персоналу ТОВ «Агрофірма «Світанок» представлена на рис. 2.3.2.

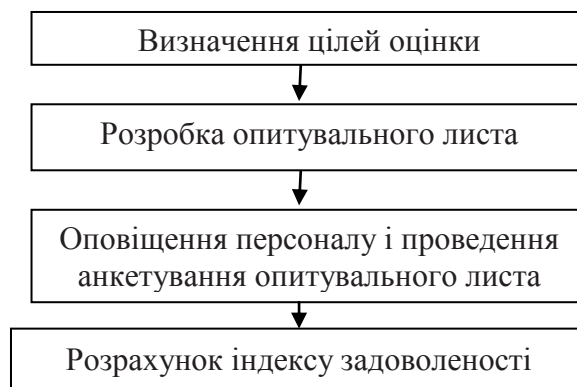


Рис. 2.3.2. Послідовність оцінювання рівня задоволеності персоналу ТОВ «Агрофірма «Світанок»

Оцінка проводиться шляхом анкетування персоналу з допомогою спеціального розробленого опитувального листа. Зразок опитувального листа для дослідження рівня задоволеності ТОВ «Агрофірма «Світанок» представлений у таблиці 2.3.1.

Таблиця 2.3.1

Опитувальний лист

Питання	Ваша думка						
	- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
Стратегія підприємства							
Я впевнений, що наше підприємство – лідер ринку							
Я розумію та приймаю стратегію підприємства							
Керівництво підприємства робить все, що заявляє							
Я вірю в світле майбутнє підприємства							
Корпоративна культура							
Встановлює міжособистісні відносини між працівниками							
Не маю ніякого відношення							
Я неформальний лідер							
Я приймаю участь у будь-яких заходах, спрямованих на відпочинок							
Умови праці							
Я відчуваю дискомфорт при роботі							
Атестація робочих місць проводиться за графіком							
Я задоволений умовами праці на підприємстві							
Умови праці потребують покращення							

Нами було опитано 100 працівників ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2018 р. В опитувальному листі нами було запропоновано наступні групи факторів, що впливають на рівень задоволеністю працівників ТОВ «Агрофірма «Світанок»:

стратегія підприємства;

умови праці;

корпоративна культура.

Шкала оцінок, що була використана за даною методикою, виглядає наступним чином:

- 3 бала – «зовсім не згодний»;
- 2 бала – «не згодний»;
- 1 бал - «скоріше не згодний, чим згодний»;
- 0 балів – «нейтральне відношення/затрудняється відповісти»;
- 1 бал – «скоріш згодний, чим не згодний»;
- 2 бала - «згодний»;
- 3 балла – «повністю згодний»,

Результати анкетування зведені нами у загальні таблиці (табл. 2.3.2., 2.3.3., 2.3.4.).

Таблиця 2.3.2

Зведена таблиця результатів оцінки стратегії підприємства працівниками на ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2018 р.

Питання	Ваша думка (осіб)						
	- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
Я впевнений, що наше підприємство – лідер ринку	2	1	1	1	3	5	4
Я розумію та приймаю стратегію підприємства	3	4	3	5	5	6	8
Керівництво підприємства робить все, що заявляє	2	3	3	6	5	7	1
Я вірю в світле майбутнє підприємства	2	2	3	3	6	5	1

Таблиця 2.3.3

Зведена таблиця результатів оцінки корпоративної культури працівниками на ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2018 р.

Питання	Ваша думка (осіб)						
	- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
Встановлює міжособистісні відносини між працівниками	2	2	3	1	7	4	5
Не маю ніякого відношення	2	3	2	4	4	5	5
Я неформальний лідер	1	5	4	3	4	4	4
Я приймаю участь у будь-яких заходах, спрямованих на відпочинок	2	2	3	2	4	6	5

Таблиця 2.3.4

Звідна таблиця результатів оцінки умов праці працівниками на ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2018 р.

Питання	Ваша думка (осіб)						
	- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
Я відчуваю дискомфорт при роботі	2	1	1	1	3	5	4
Атестація робочих місць проводиться за графіком	2	3	3	6	5	7	1
Я задоволений умовами праці на підприємстві	3	4	3	5	5	6	8
Умови праці потребують покращення	2	2	3	3	6	5	1

Згідно використаного нами методу індекс задоволеності розрахуємо по черзі кожному фактору за формулою:

$$X = \frac{(-3) \times a + (-2) \times b + c + 0 + d + 1 \times e + 2 \times f + 3 \times g}{3 \times N} \times 100\%$$

(2.3.1)

де N – кількість учасників опитування

$$N = a + b + c + d + e + f + g$$

Таким чином, для того щоб розрахувати індекс задоволеності по різному фактору, необхідно чисельне значення шкали по кожному рівню

помножити на кількість тих працівників, котрі вибрали даний рівень, потім розділити на показник максимально можливого рівня задоволеності. Після розрахунків індексів задоволеності визначається середній індекс по групі (табл. 2.3.5., 2.3.6., 2.3.7.).

Таблиця 2.3.5

Індекс задоволеності працівниками ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2018 році за фактором «стратегія підприємства»

Питання	Ваша думка (осіб)							Індекс задоволеності, %
	- 3	-2	-1	0	1	2	3	
Я впевнений, що наше підприємство – лідер ринку	2	1	1	1	3	5	4	31,25
Я розумію та приймаю стратегію підприємства	3	4	3	5	5	6	8	26,47
Керівництво підприємства робить все, що заявляє	2	3	3	6	5	7	1	16,05
Я вірю в світле майбутнє підприємства	2	2	3	3	6	5	1	18,18

Таблиця 2.3.6

Індекс задоволеності по фактору «корпоративна культура» працівниками на ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2018 р.

Питання	Ваша думка							Індекс задоволеності, %
	- 3	-2	-1	0	1	2	3	
Встановлює міжособистісні відносини між працівниками	2	2	3	1	7	4	5	95,83
Не маю ніякого відношення	2	3	2	4	4	5	5	76
Я неформальний лідер	1	5	4	3	4	4	4	100
Я приймаю участь у будь-яких заходах, спрямованих на відпочинок	2	2	3	2	4	6	5	100

Таблиця 2.3.7

Розрахунок індексу задоволеності по групі умов праці працівниками на
ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2018 році

Питання	Ваша думка							Індекс задоволеності, %
	- 3	-2	-1	0	1	2	3	
Я відчуваю дискомфорт при роботі	2	1	1	1	3	5	4	35,30
Атестація робочих місць проводиться за графіком	2	3	3	6	5	7	1	16,05
Я задоволений умовами праці на підприємстві	3	4	3	5	5	6	8	26,47
Умови праці потребують покращення	2	2	3	3	6	5	1	18,18

Попередні результати зведемо у таблицю по загальному індексу задоволеності працівників (табл.2.3.8.), яка розраховується як середнє арифметичне по всіх групах факторів.

Таблиця 2.3.8

Зведена таблиця за групами факторів, за якими проводилося дослідження рівня задоволеності персоналу ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2018 р.

Група факторів	Індекс задоволеності, %
Стратегія підприємства	30,65
Корпоративна культура	124
Умови праці	32
Загальний індекс задоволеності персоналу	62,22

Отже, загальний $I_{\text{зп}}$ дорівнює 62,22 %, що дозволяє зробити висновок, за запропонованими нами факторами у 2018 р. більша половина ТОВ «Агрофірма «Світанок» відчуває задоволення. Однак, на нашу думку, підсумковий коефіцієнт має недостатню величину, щоб можна було б стверджувати про загальне задоволення персоналу. Використана нами методика визначення задоволеності персоналу є універсальною та легко може бути впроваджена у практику кадрових служб ТОВ «Агрофірма «Світанок» метою дослідження задоволеності певними сторонами трудового життя працівників.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення мотивації праці ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2019 р

Важливою складовою системи мотивації персоналу є система оплати праці, рівень якої має відповідати затраченим зусиллям і змінюватися пропорційно змінам цих зусиль в процесі виконання персоналом своїх обов'язків чи функцій.

На нашу думку, оплата праці є дієвим мотивуючим фактором, тільки якщо вона безпосередньо зв'язана з результатами праці. Працівники, що працюють на підприємстві повинні бути впевнені в наявності стійкого зв'язку між матеріальним винагородженням та своєю працею. В заробітній платі обов'язково повинен бути присутній компонент, який залежить від досягнутих результатів.

Згідно сучасних тенденцій в оплаті праці фонд оплати праці підприємства повинен складатися із індивідуальних заробітних плат і визначатися елементами організації оплати праці (тарифна система, нормування, форми і системи заробітної плати), а також сукупністю результатів роботи кожного працівника. Фонд оплати праці відображає сумарні витрати підприємства на оплату праці персоналу. Директор підприємства повинен вирішувати, які витрати на оплату праці він може відрахувати, зважаючи на вартість робочої сили на ринку праці, кон'юнктуру ринку, необхідність забезпечити конкурентоздатність продукції на ринку товарів (послуг), рівень інфляції, державні, галузеві (регіональні) гарантії в оплаті праці та інші чинники. Його рішення повинно бути найоптимальнішим і мати позитивний соціально-економічний ефект,

тобто рівень оплати праці не повинен негативно відобразитись в розрізі витрат фірми, а відповідно її прибутку, і водночас зберегти продуктивність праці на необхідному рівні.

Важливу роль в прийнятті рішенні відіграє правильно підібрана система заробітної плати, яка враховує особливості трудового процесу. Основним завданням, що стоїть перед конкретним робочим місцем, професією і кваліфікацією працівника це - його особисті інтереси, що являється ефективним організаційним засобом і значним мотивуючим фактором. Тому організація заробітної плати, що включає і оцінює ефективність використання форм і систем оплати праці повинна провадитися систематично і кваліфіковано, це сприятиме підвищенню результатів виробництва та оптимальному поєднанню інтересів найманого працівника і підприємця (власника).

При виборі форм і систем оплати праці та умов і розмірів преміювання в організації заробітної плати необхідно враховувати різні чинники.

Як показують проведені дослідження, до найвагоміших об'єктивних чинників можна віднести такі:

- функції працівників у виробничому процесі;
- зміст і характер їх роботи;
- умови праці;
- стратегічні цілі і поточні завдання підприємства;
- особливості виробництва на конкретних дільницях.

Щодо нововведень в оплаті праці на ТОВ «Агрофірма «Світанок», на наш погляд, доцільно використовувати стратегію на плановий період:

нововведення не слід робити частим явищем, працівник повинен бути впевненим, що прийняті "правила гри" зберігаються на певний період, наприклад, на термін дії колективного договору;

малозначні зміни, як правило, неефективні і на них не слід втрачати час;

суттєві нововведення треба готувати з високою мірою відповідальності за спеціальним планом, продуманим до дрібниць;

у процесі підготовки і запровадження нововведень велику увагу слід звернути на навчання персоналу, його психологічну готовність до сприйняття нового;

нововведення в сфері оплати праці краще приживаються, коли вони поєднуються в часі із значними організаційно - технічними новаціями (реконструкція виробництва, перехід на випуск нової продукції, запровадження нової технології і т.п.);

у період економічної нестабільності в Україні організаційні зміни в оплаті праці доцільно суміщати з введенням нового розміру мінімальної заробітної плати;

нововведення, що зачіпають інтереси великих трудових колективів, доцільно відпрацьовувати і випробовуючи на вузькій соціально - виробничій базі.

У умовах кризи матеріальне стимулювання потрібно розглядати з урахуванням змін, які відбуваються в аграрному секторі. Рівень оплати повинен задовольняти потреби працюючого і щоб кожен працівник відчував, що його праця об'єктивно і своєчасно оцінюються повною мірою та стимулюється. Тільки за таких умов можлива мотивація людини до праці, що веде до духовного її збагачення та соціального розвитку суспільства.

Формування фонду оплати праці орієнтується на його розподіл між працюючими. Розподіл за працею означає відповідну оплату за відповідну працю. Отже, слід зазначити, що для підвищення ефективності оплати праці на ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2019 р. необхідно застосовувати поєднання кількох форм заробітної плати. Пропонуємо систему оплати праці фіксованої ставки та бонусів будувати на основі результатів праці, її обсягу, структурі, якості продукції та послуг та їх відповідність потребам.

Фіксована ставка має ефект стабільності як для працівника (забезпечує мінімальний дохід в період низької активності попиту на продукцію), так і для підприємства (спрощує планування витрат).

Бонус або відсоток від виробітку (продажу) мотивує працівника до більш продуктивної роботи. Також позитивне значення для ефективної

роботи має застосування різноманітних премій та надбавок прив'язаних до результатів роботи окремих структурних підрозділів чи підприємства загалом. Даний фактор формує зацікавленість кожного працівника в сукупному результаті та успіху підприємства. Для забезпечення найбільшої продуктивності праці повинно забезпечити кожного працівника найкращими умовами праці, стабільним та справедливим доходом, а також соціальними гарантіями. ТОВ «Агрофірма «Світанок» повинна гарантувати захист прав своїх працівників не тільки в середині своєї інфраструктури, але й поза її межами. Вона повинна оперативно реагувати на порушення свобод кожного працюючого зі сторони інших структур (приватних, громадських, державних) та захищати його інтереси. Працівник на своєму робочому місці повинен зосереджуватись тільки на своїй безпосередній роботі, а не відволікатись на ряд проблем, що значно знижують продуктивність праці. Потрібно зважати на інтереси працівників для того, щоб в подальшому забезпечити такі умови праці, які б мали оптимальне співвідношення до позицій підприємства та позицій персоналу. Відношення до персоналу спричинене економією коштів за рахунок заробітних плат працівників має негативний характер, який знаходить своє відображення у продуктивності праці і підприємство може стати "транзитним", тобто висококваліфіковані працівники ніколи не підуть працювати на таке підприємство.

Отже, на такі "транзитні" підприємства в більшості будуть влаштовуватись початківці, тобто працівники без значного стажу роботи. Пізніше, пропрацювавши деякий час на цьому підприємстві, отримавши досвід роботи, вони перетворюються в кваліфікованих спеціалістів. Такі працівники починають усвідомлювати, що їхні набуті професійні якості оцінюються досить низько і починають шукати нового роботодавця з вищим рівнем заробітної плати і перспективами кар'єрного росту.

Для удосконалення оплати праці, на наш погляд, варто проводити постійний моніторинг процесу оплати праці, визначити реальну ефективність заробітної плати зважаючи на всі фактори, в тому числі

психологічні, адже людський фактор відіграє вирішальну роль в діяльності підприємства.

Найбільш значущим позитивним мотиваційним фактором являється результат роботи, в той час як офіційне винагородження не виконує мотиваційної функції.

Існуюча система мотивації персоналу підприємств в аграрному секторі потребує вдосконалення на макро- та мікрорівнях стосовно матеріальної, соціальної та психологічної складових. Нові концептуальні підходи, на наш погляд, повинні включати в себе такі позиції:

паритет прав і обов'язків кожної із сторін соціально-економічних відносин щодо розподілу прибутку підприємства;

пріоритетне забезпечення робочими місцями перспективних молодих і висококваліфікованих фахівців;

залучення вітчизняних і зарубіжних інвестицій в аграрний сектор економіки та ін.

З метою забезпечення участі працівників у розподілі прибутку ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2019 р. слід використовувати такі сформульовані нами соціально-економічні принципи:

неупереджений підхід до формування фонду нагромадження й фонду споживання;

формування фонду додаткового матеріального та морального стимулювання з урахуванням якості роботи кожного працівника тощо.

Поліпшення трудової мотивації працівників сприятиме удосконаленню соціально-трудових відносин у колективі підприємства (рис. 3.1.1).

Із наведеної схеми випливає, що керівникам слід завжди формувати соціально-трудові відносини з найманими працівниками на підставі трудового законодавства та враховуючи їхній професійно-кваліфікаційний рівень, досвід, якість роботи, сімейний стан тощо (укладання строкового трудового договору або трудового договору на невизначений термін з фіксуванням розміру матеріального та соціально-побутового забезпечення).



Рис. 3.1.1. Схема трудової мотивації у ТОВ «Агрофірма «Світанок» на 2015 р. з урахуванням професійного рівня працівників

Підвищення оплати праці та якості трудового життя працівників, на нашу думку, повинно передбачати:

- визначення розміру зарплати з урахуванням рівня офіційно встановленого прожиткового мінімуму для працездатної особи;
- удосконалення матеріально-технічної бази (технологічні процеси, техніка, обладнання тощо);
- створення належних санітарно-гігієнічних умов на виробництві (особиста гігієна);
- забезпечення відповідних лікувально-профілактичних умов (запобігання виробничому травматизму, професійних захворювань та ін.).

Сьогодні, через складну економічну ситуацію дуже важко становити високу заробітну плату, особливу увагу треба приділити нематеріальному стимулюванню праці, складаючи гнучку систему пільг для робітників,

гуманізацію праці, наприклад: признавати цінність працівника для підприємства, надавати йому творчу свободу, застосовувати програми збагачення праці та ротацію кадрів, застосувати гнучкий графік, неповний робітничий тиждень, можливість працювати як на робочому місці, так і вдома та інше.

На своєму робочому місці кожен бажає показати на що він здатний і що він значить для інших, тому необхідно признавати працю кожного окремого працівника, надавати можливість примати рішення з питань, які відносяться до його компетенції, консультувати інших працівників та інше.

На робочих місцях слід формувати світогляд команди, не можна руйнувати неформально існуючі групи, якщо вони не завдають зайвого клопоту. Спираючись на зацікавленість керівництва, слід організувати роботу так, щоб у працівника не зникало бажання реалізовувати свої плани.

На основі того, на якому підприємстві, з якою швидкістю, і яким чином працівники отримують завдання, вони оцінюють власну значимість з точки зору керівника, тому не можна приймати рішення, яке стосується змін в роботі співробітників без їх відома, навіть якщо зміни позитивні, а також перешкоджати доступ до необхідній інформації. Інформація щодо якості праці співробітника повинна бути оперативною, масштабною і своєчасною. Працівнику треба надавати максимально можливий рівень самоконтролю.

Більшість людей прагне в процесі роботи отримувати нові знання. Тому так необхідно надати підлеглим можливість навчатися, розвивати їх творчі можливості. Поруч з тим кожна людина прагне успіху. Успіх - це реалізовані цілі, для досягнення яких працівник застосував максимум зусиль. Успіх без признання приводить до розчарування, вбиває ініціативу. Однак цього не станеться, якщо працівникам, які дісталися успіху, делегувати додаткові права, просування їх по службі.

3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності системи мотивації праці ТОВ «Агрофірма «Світанок»

Визначимо типи управлінського впливу на працівників (безпосереднього і опосередкованого) з метою мотивації до продуктивної трудової діяльності, обґрунтовано можливості підвищення ефективності мотивації праці на ТОВ «Агрофірма «Світанок» за допомогою впровадження різних засобів стимулювання. За результатами попередньо проведеного дослідження встановлено, що мотивація праці формується під впливом багатьох факторів. Внутрішні фактори (освітній і культурний рівень працівника, його психологічні характеристики, ціннісні орієнтації, потреби тощо) пов'язані з формуванням конкретної особи, а зовнішні - з організацією зовнішнього середовища на макро- і мікрорівнях.

Фактори, які функціонують на рівні суспільства (макрорівень), формують загальне мотиваційне поле для працівника, а фактори, котрі існують на мікрорівні і які пов'язані з організацією трудового процесу в компанії (зміст і умови праці, трудові відносини тощо), прямо і безпосередньо впливають на його трудову мотивацію. Мотивація сприяє досягненню прийнятного і стимульованого рівнів індивідуальної результативності праці, а звідси – і піднесенню професійного рівня працівника.

На мотивацію праці в цілому і в сфері сільського господарства, зокрема, впливають багато чинників. Це залежить від сфери виробничої діяльності умов, в яких працює людина. До таких чинників можна віднести: рівень матеріальної винагороди, престиж виконуваної роботи, рівень оснащення устаткуванням і іншими технічними засобами, фізичне і моральне перебування працівника, санітарно-гігієнічну атмосферу на робочому місці (шкідливість виконуваної роботи), рівень організації праці

виробництва і технологічних процесів в цілому, рівень задоволеності соціально-побутових потреб працівника багато інших чинників. Чинники мотивації праці можна згрупувати і в активізуючі і пригноблюючі групи. Перша група нами розуміється як привабливість престижність праці, професійні знання кваліфікація, заповзятливість, форма господарювання, зіткнення і близькість з природою. Під пригноблюючою групою чинників розуміються високі ставки оподаткування, високі процентні ставки кредиту, диспаритет цін, низький технічний і якісний рівень матеріально-технічних ресурсів, низький рівень механізації трудових процесів, відсутність фінансових коштів. Слід зазначити, що названі чинники діють в тій чи іншій мірі вибірково, залежно від регіону.

Якщо у працівників в мотиваційній сфері переважають мотиви постійного професійного зростання, то досягти стимульованого рівня результативності праці не є складною проблемою. Важливо тільки організувати так трудовий процес, який вимагав би не механічного виконання трудових операцій, а відповідальної роботи по виробленню, розширенню й удосконаленню трудових навичок.

Однією з основних умов підвищення ефективності мотивації праці є забезпечення відповідності структури стимулюючих засобів (економічних, престижних, задоволеність роботою) структурі мотивації праці персоналу підприємства (мотивів забезпечення важливих благ для життя, достойного заробітку, зручних умов праці, престижу праці в галузі, на підприємстві, мотивів самореалізації: професійних, інтелектуальних та ін.).

Разом з тим, вважаємо за необхідність розробку нового ефективного механізму мотивації праці на підприємстві, який би відповідав сучасним ринковим умовам господарювання і був би здатний за допомогою дійових важелів і стимулів підвищити зацікавленість працівників у високорезультативній праці та підвищенні конкурентоспроможності, забезпечити якісне становлення трудового менталітету.

Розробка мотиваційного механізму управління персоналом вимагає вирішення ряду завдань.

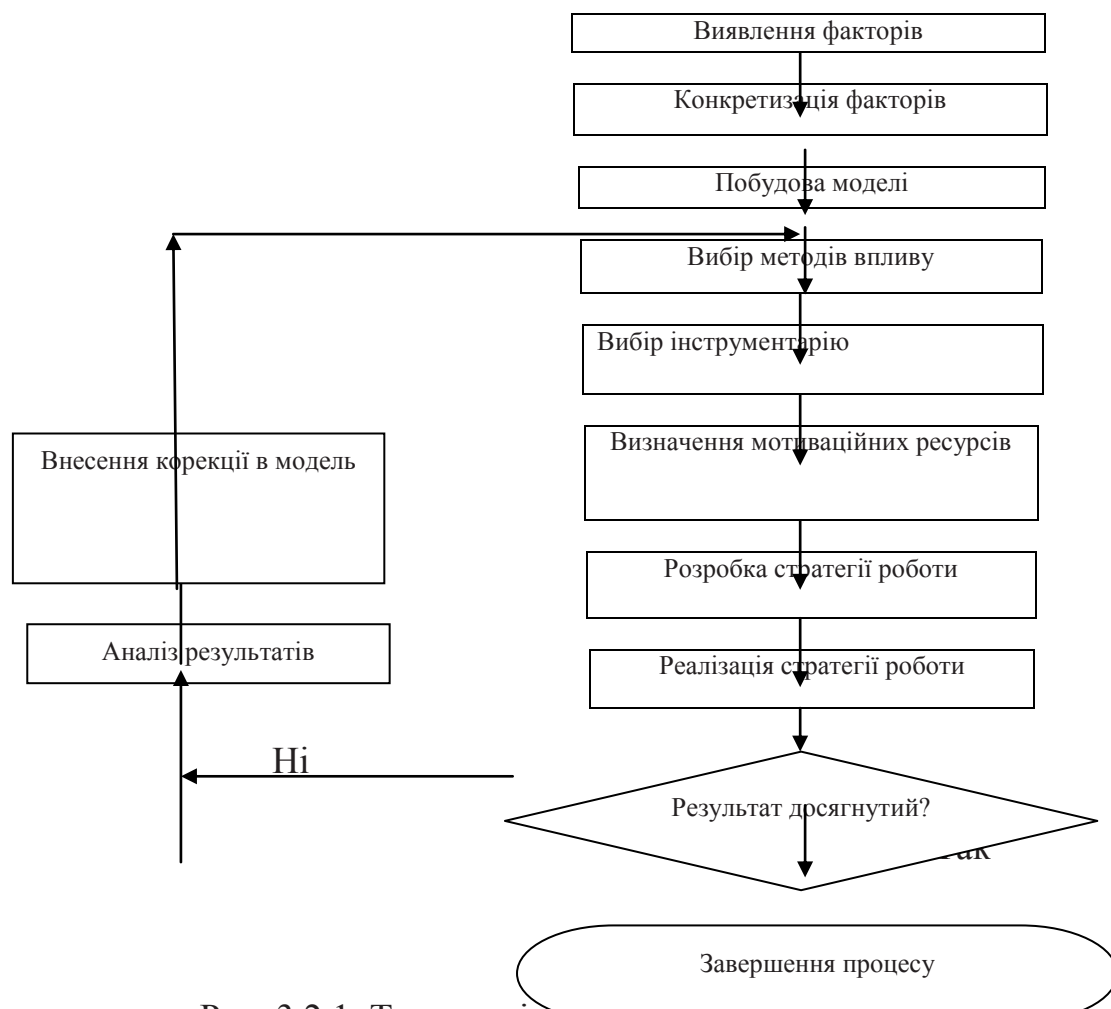


Рис. 3.2.1. Технологія розробки мотиваційного механізму
ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2019 р. [запропоновано автором]

На рис. 3.2.1 наочно представлений алгоритм, за яким, на нашу думку, доцільно формувати та коригувати мотиваційний механізм підприємства.

Розглянемо більш детально приведений алгоритм:

необхідність виявлення чинників, що визначають структуру мотиваційного механізму;

конкретизація їх суті в умовах певного соціального середовища, дія на мотивацію чинників внутрішнього і зовнішнього середовища;

визначення можливості їх мимовільної або навмисної зміни відповідно до умов розвитку виробничої системи;

вибір відповідних методів дії на мотивацію, їх розумне комплексне поєднання;

вибір відповідного комплексу інструментів дії на трудову поведінку персоналу;

вироблення принципів функцій даного комплексу;

виявлення мотиваційних ресурсів в управлінні (організація праці, принципи соціального партнерства, можливості соціальної політики підприємства);

оцінка ефективності мотиваційної політики підприємства.

Формування ефективної системи мотивації праці на мікрорівні передбачає створення сприятливої мотиваційної ситуації, яка б враховувала сукупну дію усіх факторів, що активно проявляють себе на макрорівні.

В цьому контексті вважаємо за доцільне на ТОВ «Агрофірма «Світанок» обґрунтувати основні складові мотиваційного механізму на мікрорівні, шляхи та засоби їх вирішення, а також основні складові механізму мотивації праці на підприємстві (різні форми інформації, ефективна система оплати праці, соціальні додаткові виплати та послуги, програми покращення умов праці, заходи по забезпеченню гнучкості при виконанні робочого завдання, регулювання робочого часу та відносин між адміністрацією і працівниками).

Слід узагальнити і виділити основні напрями (результати) діяльності працівників, за які виплачується грошова винагорода (високорезультативна праця персоналу, прояв ініціативи, досягнення в підвищенні якості праці тощо) та обґрунтування основних процедур роботи з персоналом (створення резерву кадрів, визначення зарплати і пільг для прийнятих на роботу працівників, їх адаптація, навчання, оцінка результатів трудової діяльності, ротація кадрів, врахування міри задоволеності працівників своєю працею).

Проведене нами дослідження дозволило зробити висновок, що визначити ефективність нематеріальної мотивації складно. Не всі витрати

вимірні, та й інформація про результативність від, морального заохочення, похвали, уваги в методичній літературі відсутня.

Досвід ТОВ «Агрофірма «Світанок» дозволяє зробити висновок, що дошки пошани та подібні їм інструменти визнання – досить ефективні в роботі з персоналом. Механізм роботи такого публічного визнання заслуг співробітника дуже простий. Є дві зв'язані між собою складові мотивації – матеріальна й моральна. До того ж для багатьох важливо, щоб про їхній трудовий внесок у спільну справу знали, і не тільки безпосередні керівники й колеги.

Досвід передових світових компаній всіх країн світу дає право стверджувати, що конкурентоспроможними можуть бути ті підприємства, котрі розвиваються за соціотехнічними системами, об'єднуючи воєдино технічний та людський фактори.

Не дивлячись на складність сучасних економічних умов і орієнтацію працівників ТОВ «Агрофірма «Світанок» на матеріальну мотивацію, керівництву підприємств слід враховувати, що з підвищенням кваліфікаційного рівня підвищуються орієнтації працівників на самовдосконалення, самореалізації, творчості і так далі. Також в системі мотивації певний інтерес необхідно приділити чинникам регулювання трудової поведінки, шляхом усунення незадоволеності розчарування (умови праці, конфліктні ситуації).

Створюючи нову соціально-економічну формацію на ТОВ «Агрофірма «Світанок», увагу необхідно зосереджувати на важливих аспектах мотивації трудової діяльності.

По-перше, якісні результати праці безперечно залежатимуть від самомотивації робітника. Під самомотивацією підприємство повинно розуміти усвідомлення індивідом внутрішніх прагнень і бажань до певного виду діяльності.

Також необхідно надавати працівникам можливість отримувати задоволення в процесі виконання роботи, пишатися своєю працею, всебічно

сприяти самовдосконаленню трудового процесу. Праця не може бути якісною без самомотивації. Один із шляхів до ефективної самомотивації - це праця в колективі, оскільки робота в групі найбільше впливає на самомотивацію. Люди за своєю природою соціальні, вони хочуть бути корисними своїм співробітникам, прагнуть визнання, поваги з боку колег та мріють про творче ставлення до своєї праці. Задача керівників - створити такі моральні цінності, взаємини та клімат у колективі, які спонукатимуть до якісних кінцевих результатів трудової діяльності та їх поліпшення.

Для того, щоб визначити найголовніші потреби працівника в роботі було запропоновано заповнити анкету. За даними, отриманими у результаті опитування працівників ТОВ «Агрофірма «Світанок» за допомогою даної анкети з дослідження потреб та ціннісних орієнтацій працівника, ми можемо зобразити графік їх розподілу між респондентами, що приймали участь в опитуванні.

Аналіз анкетного дослідження розглянемо за допомогою графіку, що розміщений на рис. 3.2.2. потреб та ціннісних орієнтацій працівника на ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2019 р.

З даного графіку ми можемо зробити загальний висновок, що з 100 опитуваних працівників 40 осіб відмітили, що найголовнішим з переліченого, є стабільне отримання з/п. На другому місці: гарантії пенсійного забезпечення, гарантії зайнятості на даному підприємстві, гарантована оплата тимчасової непрацездатності, 35 працівників сказали «так» цим факторам мотивації. Третє місце посіли такі фактори : винагорода за вислугу років, за підсумками роботи за рік, гарантії соціального характеру (оплачувана відпустка в 28 календарних днів), чи гарантований кар'єрний ріст, корпоративні заходи, спрямовані на зміцнення соціального клімату в колективі, відчуття своєї корисності колективу та підприємству (25 осіб відмітили саме ці відповіді).



Рис. 3.2.2. Потреби та ціннісні орієнтації працівника
на ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2019 р.

Головною передумовою реалізації мотиваційної політики в ТОВ «Агрофірма «Світанок» є створення відповідних соціально-економічних умов праці, формування іміджу "платності", взаємної поваги у відносинах роботодавець-працівник, що сприятиме підвищенню рівня мотивації найманих працівників. Система мотивації трудової діяльності має включати складові, які у разі правильного і своєчасного застосування забезпечать ефективність функціонування підприємства.

Система мотивації праці має сприяти підвищенню в працівників мотивації працювати на ТОВ «Агрофірма «Світанок», а головне – підвищенню мотивації вибору молодими людьми професій аграрного профілю. Такі заходи вкрай необхідні вже сьогодні, бо інтенсивне “вимивання” кваліфікованих кадрів, спричинило ситуацію близьку до критичної.

Слід відмітити, необхідною умовою функціонування підприємства є еквівалент відтворення життєвих потреб найманих працівників, який повинен бути лише позитивним. Для підвищення ефективності системи мотивації праці у діяльності фермерських господарств оплата праці повинна бути у відповідності до еквівалента відтворення життєвих потреб, серед яких пріоритетне значення набувають очікувані реальні доходи, премії за

виробничі результати, заохочення та компенсаційні виплати, натуральна оплата, доходи від власності.

Обов'язково слід пам'ятати, що зростання продуктивності праці у фермерських господарствах пов'язане, в першу чергу, з особистими якостями керівника, вмінням працювати у колективі, управляти. Сучасним менеджерам слід створювати такі умови праці, які б задовольняли потреби працівників, ініціюючи поведінку, спрямовану на досягнення якнайвищого результату їхньої діяльності.

Системи мотивації ефективної трудової діяльності на ТОВ «Агрофірма «Світанок» доцільно створити на таких засадах:

забезпечення усім категоріям працівників оплати відповідно до кінцевих результатів праці, з урахуванням кількості та якості виробленої продукції;

визнання внеску кожного працівника в успіх підприємства шляхом застосування різних форм матеріального та морального стимулювання; надання можливості підвищення кваліфікації та навчання; використання результатів праці як основного критерію для підвищення на службі та гарантії зайнятості;

формування сприятливого соціально-психологічного клімату;

створення безпечних умов праці, охорони здоров'я з використанням відповідних професійних послуг.

Потрібно створити таку систему мотивації трудової діяльності, яка найкраще поєднає інтереси працівників. Виходячи з вищезазначеного, пропонуємо запровадити систему управління змінами, в основу якої покладено формування нового механізму активного розвитку (рис. 3.2.3).

На наш погляд, служба управління персоналом досліджуваного підприємства має запрошувати на роботу активних творчих робітників. Також ми пропонуємо застосовувати одночасно всі можливі засоби матеріального і нематеріального стимулювання продуктивної праці, а саме:

передбачати заохочення за конкретні показники, на які працівники роблять безпосередній вплив і які найбільше повно характеризують участь кожного працівника в рішенні завдань;

встановлювати засоби заохочення за успіхи в праці так, щоб за більш високі досягнення застосовувати більш значимі заходи заохочення;

забезпечувати впевненість у тім, що за умови виконання прийнятих підвищених зобов'язань учасники будуть заохочені відповідно до досягнутих результатів; підсилювати зацікавленість кожного працівника в постійному поліпшенні його виробничих показників;

враховувати зростаючу суспільно-політичну активність і професійну майстерність, стійкість високих результатів у праці;

не припускають знецінювання матеріальних і моральних стимулів.

Система мотивації праці має базуватися на концепції мотиваційного забезпечення зростання конкурентоспроможності праці, яка розкриває цільові орієнтири мотивації, принципові позиції, на яких вона будується, соціально-економічні та організаційно-правові умови й важелі, що мають забезпечити досягнення конкурентних переваг на усіх рівнях управління працею, а також шляхи вдосконалення структури і дії мотиваційного механізму. Концепція виходить з ключової ролі людського капіталу у підвищенні ефективності виробництва і конкурентоспроможності економіки. Її провідними принципами є пріоритетність соціальних потреб людини, заохочення чесної конкуренції, досягнення балансу інтересів соціальних партнерів, принципи системності, комплексності тощо.

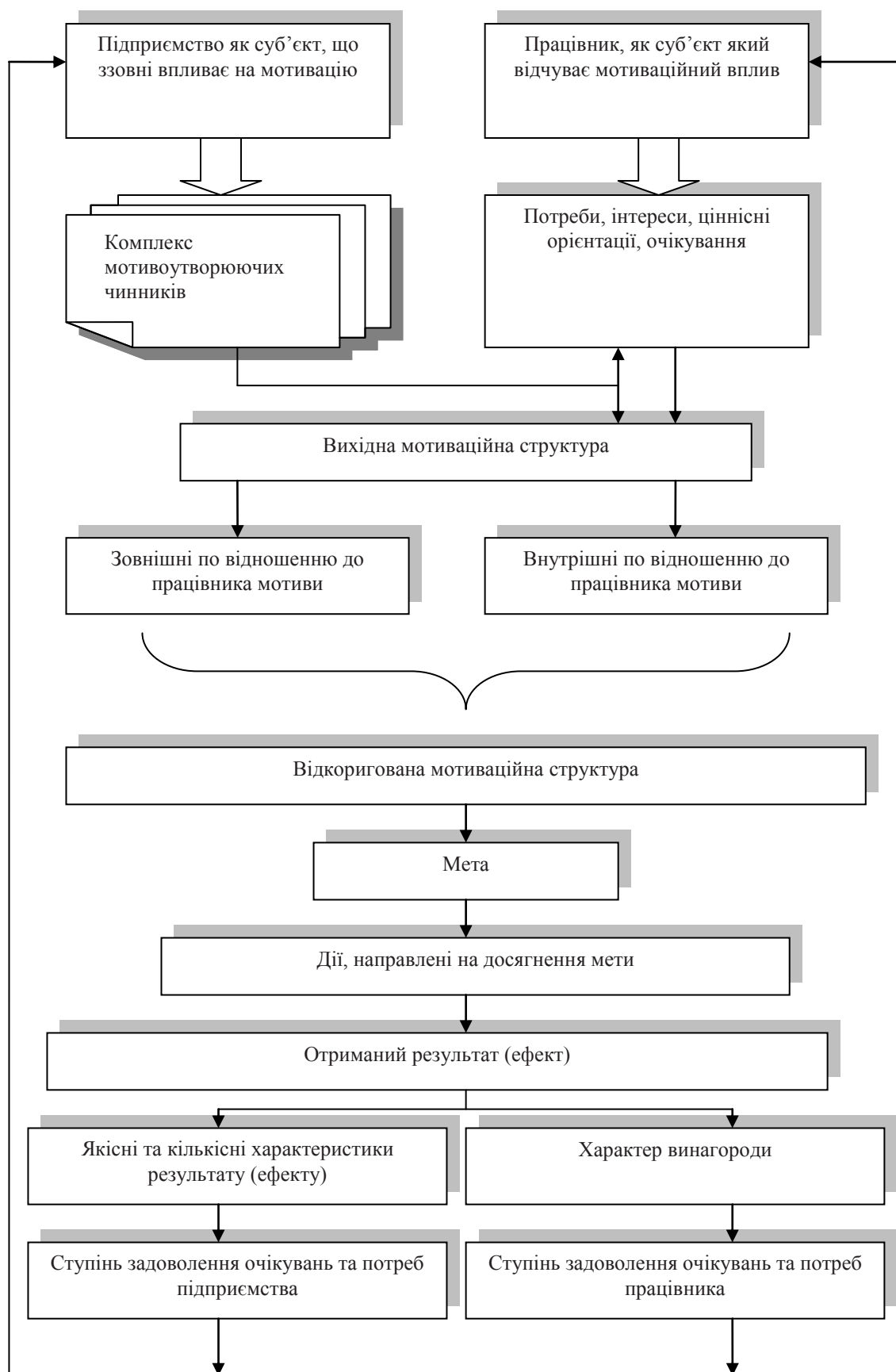


Рис. 3.2.3. Мотиваційний механізм трудової діяльності персоналу ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2019 р. (запропоновано автором)

Таким чином, мотиваційну систему трудової діяльності ТОВ «Агрофірма «Світанок», необхідно доповнювати впровадженням цілого ряду мотиваційних заходів. Адже мало мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавлювати їх ефективно реалізовувати свій потенціал. За допомогою рис. 3.2.4 розглянемо схему системи мотивації праці, яка характерна для ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2018 р.

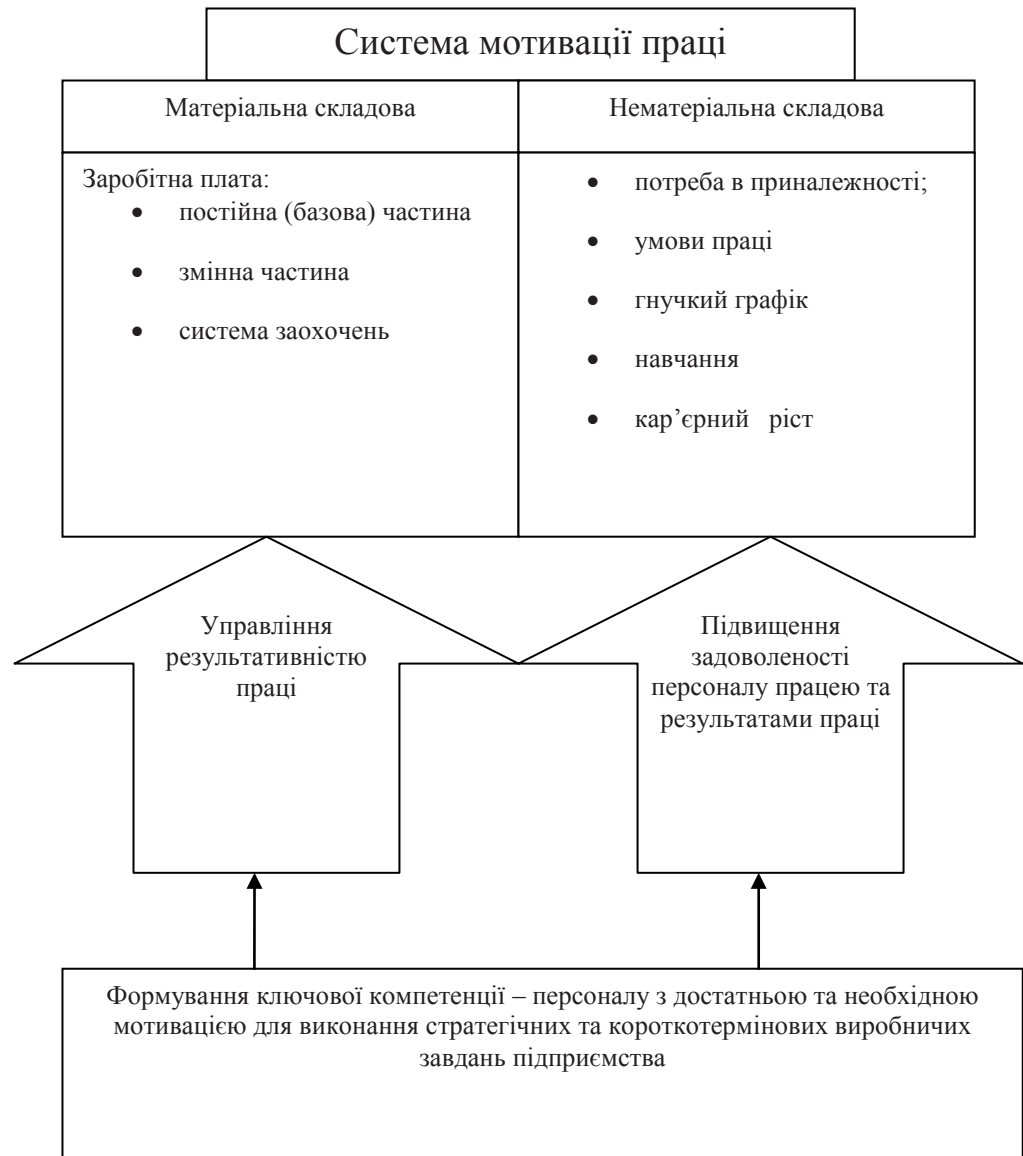


Рис. 3.2.4. Структурна схема мотиваційного механізму ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2019 р. (запропоновано автором)

Але, для ефективного застосування моральних стимулів, на наш погляд на ТОВ «Агрофірма «Світанок» необхідно негайно забезпечити:

наявність положення про порядок морального заохочення й довести його працівниками;

ширше використати різноманітні форми морального заохочення в інтересах розвитку творчої ініціативи та активності;

моральне заохочення підкріплювати засобами матеріального стимулювання, забезпечити правильну взаємодію матеріальних і моральних стимулів, безупинно їх удосконалювати відповідно до нових завдань, зміною в змісті, організації та умовах праці;

про кожне моральне заохочення працівника широко інформувати трудовий колектив;

вручати нагороди й повідомляти подяки в урочистій обстановці;

розвивати нові форми заохочення і установлювати строгу моральну відповідальність кожного працівника за доручену справу.

Отже, при формуванні системи мотивації праці персоналу ТОВ «Агрофірма «Світанок» слід враховувати й те, що на підприємстві повинна бути спеціальна програма переходу до нових форм організації праці, яка б враховувала кризові умови.

Про ефективність мотиваційної системи може засвідчувати загальний показник ефективності праці на підприємстві, тому головною вимогою підвищення ефективності системи мотивації на ТОВ «Агрофірма «Світанок» є забезпечення реального приросту заробітної плати при зниженні її витрат на одиницю виробленої продукції і гарантія підвищення виробітку кожного працівника по мірі зростання ефективної діяльності підприємства в цілому.

Першим внутрішньовиробничим резервом підвищення ефективності мотиваційних заходів є зменшення втрат робочого часу. В ТОВ «Агрофірма «Світанок» у 2017 році фонд робочого часу склав 3696396 люд-год., а втрати робочого часу склали 303025 люд-год., з яких 3648 люд-год. – це неявки з дозволу адміністрації та 73984 люд-год. тимчасова непрацездатність. Розрахуємо можливе збільшення обсягу виробництва за рахунок скорочення втрат робочого часу (таблиця 3.2.1).

Таблиця 3.2.1

Розрахунок збільшення обсягу виробництва
за рахунок скорочення втрат робочого часу

№ п/п	Показники	Сума
1.	Об'єм виробництва продукції у 2018 році, тис. грн.	506565
2.	Відпрацьовано люд.-год.	3696396
3.	Вироблено на 1 люд. год. (в грн.)	13,7
4.	Втрати робочого часу, люд.-год.	303025
5.	у тому числі з дозволу адміністрації, люд.-год.	3648
6.	Резерв виробництва продукції за рахунок ліквідації втрат робочого часу, грн.	22118
7.	у тому числі, з дозволу адміністрації, грн.	49977,6

Аналізуючи дані таблиці 3.2.1, ми можемо сказати, що на підприємстві за рахунок ліквідації усіх втрат робочого часу є можливість збільшення обсягу виробництва на 22118 грн., а ліквідуючи неявки з дозволу адміністрації (неповний робочий день, тиждень) – на 49977,6 грн., що досить суттєво для збільшення економічного результату діяльності підприємства.

Важливим етапом аналітичної праці на підприємстві є пошук резервів продуктивності праці, розробка організаційно-технічних заходів для реалізації цих резервів та безпосереднє впровадження цих заходів. Під резервами приросту продуктивності праці слід розуміти ще не використанні резерви можливості економії витрат живої праці. Виробничі резерви обумовлені ефективним використанням техніки та робочої сили, скороченням робочого часу, економією сировини та матеріалів, раціональним використанням обладнання. Ці резерви включають у себе резерви зниження трудомісткості, резерви поліпшення використання

робочого часу. Резерви удосконалення структури персоналу, резерви економії предметів та засобів праці.

В ТОВ «Агрофірма «Світанок» нами виявлені наступні резерви підвищення продуктивності праці.

Досягнення підвищення технічного рівня виробництва можливе завдяки нижче перерахованим шляхам:

1. Механізація та автоматизація виробництва

Завдяки цьому фактору в ТОВ «Агрофірма «Світанок» передбачається збільшити обсяги випуску продукції на 10 %. При незмінній чисельності, а також інших факторів продуктивність праці підвищиться:

$$ПП = \frac{ОВ \times 1,1}{Ч_{ср}}, \quad (3.2.1)$$

де ПП – продуктивність праці робітника, тис. грн.; ОВ – обсяг виготовленої продукції, тис. грн.; $Ч_{ср}$ – середньоспискова чисельність працівників, осіб.

$$ПП = \frac{506565 \times 1,1}{1832} = 304,16 \text{ (тис. грн.)}$$

2. Впровадження сучасного обладнання

За рахунок даного чинника ТОВ «Агрофірма «Світанок» передбачено підвищити у 2015 році обсяг випуску продукції на 15 %, що збільшить продуктивність праці на:

$$ПП = \frac{506565 \times 1,15}{1832} = 317,98 \text{ (тис. грн.)}$$

Таким чином, продуктивність праці підвищиться на 20,81 тис. грн. або на 15,1 % в порівнянні зі звітним періодом.

3. Впровадження нових технологічних процесів

В ТОВ «Агрофірма «Світанок» передбачено ввести нову лінію переробки цукрових буряків. Це передбачає підвищити продуктивність праці робітників (46 осіб), які обслуговують цю лінію на 7,5 %. Розрахуємо приріст продуктивності праці всього персоналу підприємства за формулою:

$$\Delta\Pi = \frac{\Pi_{\text{ц}} \times \alpha_{\text{ц}}}{100}, \quad (3.2.2)$$

де $\Delta\Pi$ – приріст продуктивності праці всього персоналу підприємства, %; $\Pi_{\text{ц}}$ – приріст продуктивності праці працівників цеху, %; $\alpha_{\text{ц}}$ – питома вага робітників даного цеху до чисельності всього персоналу підприємства, %.

$$\Delta\dot{I} = \frac{8 \times 9,41}{100} = 0,75\%$$

Отже, при впровадженні в ТОВ «Агрофірма «Світанок» нової лінії по переробці цукрових буряків, при якій продуктивність праці робітників цеху збільшиться на 8%, загальний виробіток збільшиться на 0,75 %, і становитиме 455,8 тис. грн., що на 11,5 тис. грн. більше показника 2014 року.

4.3. Зміна трудомісткості виробничої програми

При зниженні трудомісткості виробничого процесу на 10% передбачено, що продуктивність праці працівника ТОВ «Агрофірма «Світанок» збільшиться на:

$$\Delta\Pi = \frac{3_T \times 100}{100 - 3_T}, \quad (3.2.3)$$

де $\Delta\Pi$ – приріст продуктивності праці, %; 3_T – зниження трудомісткості виробництва, %.

$$\Delta\Pi = \frac{10 \times 100}{100 - 10} = 11,1 \%,$$

Із формули 3.2.3 річна продуктивність праці одного працівника становить:

$$\Pi\Pi = 317,98 \times 1,11 = 352,9 \text{ тис. грн.},$$

що на 20,89 тис. грн. більше, ніж у звітному році.

Загальний ефект продуктивності праці подано нижче:

Усі ці запропоновані заходи будуть сприяти підвищенню ефективності використання кадрового потенціалу, а отже і підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Агрофірма «Світанок» в подальшому майбутньому.

3.3. Оптимізація складових мотиваційного пакету ТОВ «Агрофірма «Світанок»

Працівники, які працюють по найму одержують в обмін за свою працю матеріальну винагороду від організації. Ця винагорода називається компенсацією, але, крім компенсаційної функції матеріальна допомога, сьогодні, є також і важливим важелем впливу на продуктивність праці і може застосовуватись як матеріальний стимул.

Саме матеріальна винагорода чи компенсація працівників грає винятково важливу роль у залученні, мотивуванні продуктивності праці і збереженні в організації необхідної їй робочої сили в умовах кризи.

Найважливішим моментом є те, що компенсаційний пакет забезпечує високу конкурентоспроможність. В узагальненому вигляді зміст конкурентного пакета можна представити як сукупність чотирьох блоків: забезпечення здоров'я; розвиток корпоративної культури; навчання, підвищення кваліфікації; відпочинок та розваги; мотивація праці.

Компенсації виконують декілька функцій, головна з яких - залучення кваліфікованих працівників в організацію. Серед інших функцій компенсацій можна відзначити наступні:

- утримання співробітників в компанії;
- стимулювання професійних досягнень співробітників;
- оптимізація витрат на управління персоналом;
- адміністративна дія на працівників.

Компенсації є одним з найважливіших елементів системи мотивації персоналу підприємства. Найпоширеніші елементи компенсаційного пакету наступні:

додаткові витрати на відрядження;
 додаткова оплата наднормових;
 представницькі витрати (оплата бізнес-ланчів, презентаційних заходів, витрати на підтримку «показного» зовнішнього вигляду співробітника і тому подібне) ;

додаткові відпустки;
 виплата оздоровчих;
 оплата вчення і професійної перепідготовки;
 доплата «за знання» (стимулювання прагнення працівника до підвищення кваліфікації);

доплата за стаж роботи в організації;
 різні бонуси (% від окладу в кінці року або кварталу);
 оплата заходів з приводу свят і днів народження співробітників;
 медичне страхування;
 страхування життя;
 страхування автомобіля (рідше оплата ремонту за фактом аварії);
 оплата вчення дітей;
 знижки на продукцію, що випускається підприємством;
 безпроцентні кредити;
 службові автомобілі, мобільний зв'язок;
 передача акцій у володіння;
 сприяння в працевлаштуванні при звільненні.

До складу соціального пакета включають як базові соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю та соціальне забезпечення, так і додаткові матеріальні блага, надання яких здійснюється роботодавцем за власною ініціативою.

При цьому базовий соціальний пакет або передбачені законодавством гарантії працівнику охоплюють:

забезпечення необхідних для виконання роботи праці, передбачених законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін;

загальнообов'язкове державне соціальне страхування;

виплата в повному розмірі належної працівнику заробітної плати;

Виходячи з функцій соціального пакета, в його складі також можна виокремити мотиваційний пакет, що, в свою чергу, поєднує в собі конкурентний та компенсаційний пакети.

Мотиваційний пакет може бути визначений як матеріальні блага, що надаються роботодавцем працівнику понад гарантії, передбачені законодавством. Він включає зокрема такі елементи, як недержавне пенсійне страхування, страхування життя та здоров'я від нещасного випадку, добровільне медичне страхування працівників та членів їх сімей. За допомогою рис. 3.3.1 розглянемо структуру соціального пакету.



Рис. 3.3.1. Структура соціального пакету [узагальнено автором]

За допомогою компенсаційного пакета можна:

контролювати плинність кадрів;
збільшувати вмотивованість персоналу;
збільшувати показники продуктивності праці;
залучати до компанії потрібних працівників;
забезпечувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі;
створювати позитивний імідж компанії на ринку.

Компенсаційний пакет охоплює відшкодування особистих витрат, пов'язаних з роботою (на мобільний зв'язок, транспорт, оренду або придбання житла в іншому місті та ін.). наведена класифікація ґрунтується на принципі добровільності, обов'язковості надання матеріальних благ працівнику понад розмір належної йому основної заробітної плати, а також за ознакою доповнення до основної заробітної плати або відшкодування особистих витрат.

Виходячи з визначеної структури соціального пакета, він виконує принаймні три функції: гарантійну, мотиваційну та компенсаторну. Реалізація цих функцій має забезпечити досягнення основної мети – збалансувати індивідуальні потреби працівника зі стратегічними потребами компанії. Відтак соціальний пакет (його компоненти та величина) є потужним інструментом впливу на індивідуальну та організаційну ефективність, тривалість і успішність трудових відносин між працівником та роботодавцем.

Умови надання працівнику соціального пакета повинні бути досягнені впродовж визначеного ним стажу роботи на підприємстві, наявністю взаємозв'язку між стажем роботи, займаною посадою (кваліфікаційним розрядом) та кількістю матеріальних благ, що входять до соціального пакета. Працівникам з невисоким доходом роботодавець може надавати «базовий» соціальний пакет. У подальшому, в міру кар'єрного зростання працівника та рівня його доходу, часткова участь роботодавця у формуванні соціального пакета може зменшуватися.

Виходячи з наявної статистики, в США соціальний пакет становить 40-50% базової заробітної плати. Основний вартісний обсяг соціального пакета в країнах Заходу – до 50% - припадає на різні види страхування, головними серед яких є медичне страхування працівників. Обов'язковим для більшості американських і європейських компаній є два типи соціальних програм – медичного страхування і пенсійних. Їх виконання призвело до того, що витрати компаній на соціальні виплати за останні п'ять років збільшились удвічі та становлять до 15% трат на персонал.

Поширення практики використання роботодавцями соціального пакета в Україні та на підприємствах сприятиме формуванню сучасного, конкурентного ринку праці, створенню та розвитку засад корпоративної культури в суспільстві, підвищенню конкурентоспроможності національної робочої сили. Крім того системи соціальних пільг і гарантій в інструмент залучення, управління мотивацією та формування лояльності працівників матиме позитивне значення для внутрішньої стабільності та зовнішньої привабливості компанії як роботодавця.

В свою чергу, запровадження соціального пакета в умовах кризи стане наслідком створення умов для розвитку послуг, що формують його зміст, зокрема у сфері добровільного страхування (медичного, пенсійного тощо). З другого боку, гнучке застосування страхових програм з урахуванням індивідуальних потреб працівників створюватиме передумови для підвищення ефективності виробництва, наприклад, шляхом мінімізації втрат, пов'язаних із захворюваністю працівників, оптимізації показників руху робочої сили тощо.

На нашу думку, при формуванні компенсаційного пакета на ТОВ «Агрофірма «Світанок», потрібно враховувати індивідуальні потреби працівників. Індивідуальний підхід до визначення складу компенсаційного пакета допомагає ефективно мотивувати працівників.

Завдання роботодавця - розробити таку систему, яка надасть можливість запровадити єдиний стандарт підходу до соціального пакета,

підвищити рівень послуг, які надаються працівнику, та, разом з цим, створити умови для оптимізації витрат підприємства на соціальні цілі. При цьому однією з основних умов ефективності управління соціальним пакетом є відповідність загальним стратегічним цілям підприємства, його корпоративній культурі та політиці управління персоналом.

Компенсація може робити прямо протилежний вплив на працівників - мотивуючий і демотивуючий.

Неефективна система стимулювання може викликати в працівників незадоволеність (як розміром, так і способами визначення і розподілу винагороди), що спричиняє зниження продуктивності праці, падіння якості, порушення дисципліни. Незадоволені компенсацією працівники можуть вступити у відкритий конфлікт із керівниками організації, припинити роботу, організувати страйк чи залишити організацію.

З іншого боку, ефективна система компенсації стимулює продуктивність працівників, направляє їхню діяльність у потрібне для підприємства русло, тобто підвищує ефективність використання людських ресурсів. Основне значення системи компенсації полягає в тому, щоб стимулювати виробничі поведінки працівників, направивши його на досягнення стратегічних задач, що стоять перед нею, іншими словами, з'єднати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними задачами підприємства. Ця ключова установка визначає мету системи компенсації.

Підприємства конкурують між собою на ринку праці, прагнучи залучити тих фахівців, що їм необхідні для досягнення стратегічних задач.

З огляду на цю проблему система компенсації повинна бути конкурентоздатною стосовно до тієї категорії працівників, що необхідні підприємству.

Коли винагорода на підприємстві не відповідає тому, що пропонує ринок праці, співробітники можуть залишити його.

Щоб уникнути втрати працівників (на професійне навчання і розвиток яких підприємство уже витратило час та визначені кошти), які є коштовним

ресурсом, керівники повинні забезпечити конкурентоздатність системи мотивації та стимулювання. Винагорода повинна орієнтувати працівників на ті дії, що необхідні для підприємства. Продуктивність, творчість, досвід, відданість філософії компанії повинні заохочуватися через систему компенсації.

Продумана система компенсації дозволить підприємству контролювати й ефективно керувати витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних працівників. Оскільки витрати на робочу силу є основною статтею витрат для загального успіху підприємства.

Система компенсації повинна бути, з одного боку, прозора і зрозуміла кожному співробітнику підприємства (в іншому випадку вона може викликати неадекватну реакцію персоналу і спричинити не ті дії, які вона була покликана стимулювати), а з іншого боку - проста для адміністрування, тобто не вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення її безперебійного функціонування.

Чітко представлені цілі в сфері компенсації дає керівнику підприємства можливість розробити ефективну систему, що відповідає реальним потребам підприємства, а також оцінювати її функціонування і вносити необхідні корективи.

Широкого розповсюдження набуває система колективного страхування працівників. Колективне страхування - це метод надання визначених послуг (медичне обслуговування, виплати допомоги у випадку смерті чи каліцтва і т.п.) на основі розподілу ризику між групою учасників (і нею).

При формуванні компенсаційного пакету в умовах кризи підприємство повинно враховувати свої фінансові можливості і аналогічні пропозиції конкурентів. Обов'язкове правило: пакет має бути розроблений з врахуванням індивідуальних особливостей і потреб працівника. Крім того, він має бути складений так, щоб орієнтувати співробітника на досягнення успіхів в роботі, враховувати особистий вклад в загальну справу, а не просто бути привабливим в очах працівників. Ще одне правило: обов'язкове

дотримання принципу соціальної справедливості. Наприклад, кожен співробітник повинен мати можливість додаткового вчення, але програма вчення різна по рівню і вартості залежно від посади і тому подібне. Іншими словами, компенсаційний пакет повинен враховувати безпосередні службові обов'язки працівника, а не просто служити показником його соціального статусу на підприємстві.

На нашу думку, у структурі компенсаційного пакета працівників повинна бути складова, що мотивує досягнення мети діяльності підприємства. Заохочення працівників тільки за індивідуальні досягнення може знижувати загальну економічну ефективність діяльності підприємства.